

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل:

الروح المعنوية و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل
دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية- طولقة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص : تنمية الموارد البشرية
إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ الدكتور:

- ديمر صباح - إبراهيمي الطاهر

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.دبلة عبد العالي	أستاذ	رئيسا	جامعة محمد خيضر
أ. إبراهيمي الطاهر	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر
د.تاويريت نور الدين	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر
د.زوزو رشيـد	أستاذ محاضر-أ-	عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر

السنة الجامعية: 2009 - 2010

الفهرس

فهرس الجداول والأشكال

أ-ب مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

- 02 1- جوانب المشكلة المدروسة وتسؤلات الدراسة
- 03 2- أهمية الدراسة
- 04 3- أسباب اختيار الموضوع
- 05 4- أهداف الدراسة

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

- 06 1- الروح المعنوية
- 06 2- الكفاءة الإنتاجية
- 06 3- العامل

ثالثاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الروح المعنوية في التراث السوسيولوجي

24 تمهيد

أولاً: ماهية الروح المعنوية

- 25 1- مفهوم الروح المعنوية
- 25 1-1- المفهوم اللغوي
- 25 1-2- المفهوم الاصطلاحي
- 31 1-3- مفاهيم مرتبطة بالروح المعنوية
- 33 2- أهمية الروح المعنوية
- 25 3- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
- 38 4- معايير الروح المعنوية
- 39 5- مظاهر الروح المعنوية
- 45 6- قياس الروح المعنوية

ثانياً: إستراتيجية تنمية الروح المعنوية

- 49 1- رفع الروح المعنوية
- 53 2- صفات الوظيفة ورفع الروح المعنوية
- 54 3- علاقة الحاجات الأساسية بالعمل
- 54 3-1- الحاجات الأساسية للعامل
- 56 3-2- علاقة الحاجات الأساسية للعامل بالوظيفة

ثالثاً: منظورات تفسير الروح المعنوية

- 59 1- المدرسة السلوكية
- 66 2- مدرسة العلاقات الإنسانية

75 خلاصة
	الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية للعامل
77 تمهيد
	أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية
78 1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية
78 1-1- المفهوم اللغوي
79 1-2- المفهوم الاصطلاحي
84 1-3- مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية
87 2- أهمية الكفاءة الإنتاجية
89 3- العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
93 4- معايير الكفاءة الإنتاجية
98 5- أنواع الكفاءة الإنتاجية
	ثانياً: قياس الكفاءة الإنتاجية
100 1- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية
104 2- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية
108 3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية
124 4- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية
127 5- صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية
128 خلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
130 تمهيد
	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
131 1- فرضيات الدراسة
131 2- مجالات الدراسة
132 3- منهج الدراسة
133 4- عينة الدراسة
141 5- أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
	ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
149 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
153 2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
160 3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول أو الشكل
16	العلاقة بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد	01
33	القوى المحركة لسلوك الإنساني	02
41	العلاقة بين الروح المعنوية ومتوسط الانتاج	03
72	طريقة إثراء المهام	04
83	مفهوم الكفاءة الإنتاجية	05
90	مجموعة العوامل الداخلية والخارجية للكفاءة الإنتاجية	06
91	مجموعة العوامل الفنية والإنسانية المحددة للكفاءة الإنتاجية	07
106	بيانات العمل خلال شهر	08
134	توزيع أفراد العينة حسب السن.	09
136	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	10
137	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	11
143	علاقة الظروف النفسية للكفاءة الإنتاجية للعامل	12
149	منحنى بياني يمثل علاقة الظروف النفسية للكفاءة الإنتاجية للعامل	13
150	علاقة الظروف الفيزيائية للكفاءة الإنتاجية للعامل	14
153	منحنى بياني يمثل علاقة الظروف الفيزيائية للكفاءة الإنتاجية للعامل	15
155	علاقة الظروف التنظيمية للكفاءة الإنتاجية للعامل	16
160	منحنى بياني يمثل علاقة الظروف التنظيمية للكفاءة الإنتاجية للعامل	17

مقدمة:

إن زيادة الإنتاجية مسألة بالغة الأهمية في تسير المؤسسات بشكل عام ومن أجل ذلك لابد من تحفيز العمال وخلق جو مناسب لهم يجعلهم يكتفون جهودهم ويبدعون من أجل متوج ذو جودة عالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين المستوى المعيشي للعمال وتحقيق الرضا و الرفاهية.

إن التغيرات الهامة التي شهدتها الجزائر في السنوات الأخيرة أدت إلى الاهتمام بأمور الإدارة العامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة أو يطلق عليها إدارة الموارد البشرية حيث لم تكن تحصى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات أما النظرة الحديثة لإدارة الأفراد أصبحت تعتبر النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لذلك فإن الرغبة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات المختلفة لابد لها في المقابل تحفيز هذه الطاقة البشرية يجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة واقتناع في تحقيق أهداف المشروع لأن العنصر البشري هو مفتاح التنمية والتطور وسنحاول في هذا البحث العلاقة التي تربط بين معنوية العمال ومستوى كفاءتهم الإنتاجية.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول حيث تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. أما الفصل الثاني قد تعرضنا فيه إلى موضوع الروح المعنوية من حيث التعريف، الأهمية العوامل المؤثرة، المظاهر، بعدها ثم استعراض أهم النظريات المفسرة للروح المعنوية .

وعنون الفصل الثالث بالكفاءة الإنتاجية للعامل، وقد أدرجنا فيه تعريفا للكفاءة الإنتاجية، وكذا معاييرها أنواعها مراحل قياسها، أساليب قياسها.

أما الفصل الرابع و الأخير فقد تضمن الجانب التطبيقي للدراسة، فقد خصص الجزء الأول للإجراءات المنهجية من فرضيات، مجالات، منهج، عينة الدراسة وجزء ثاني خاص بعرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

مقدمة:

أولاً: إشكالية الدراسة

1- جوانب المشكلة المدروسة وتساؤلات الدراسة.

2- أهمية الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة.

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- الروح المعنوية.

2- الكفاءة الإنتاجية.

3- العامل

ثالثاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

1- جوانب المشكلة المدروسة وتساؤلات الدراسة:

يعد الإنتاج بجميع قطاعاته وأنواعه الدعامه الأساسية لأي اقتصاد وفي أي مجتمع؛ إذا بواسطته نشأ الثروة وبتحقيق النمو الاقتصادي و الرفاه الاجتماعي وبزيادة الإنتاج تتحسن مستوى المعيشة ويتقلص مستوى الفقر، لذلك أولت الأمم و المجتمعات أهمية بالغة لعملية الإنتاج، و اليوم نجد أن الدراسات أصبحت تتركز حول إيجاد أنجع الطرق وانجح السبل لتحقيق درجات عالية من تشغيل القوى العاملة ذات الكفاءة العالية، والبحث عن السبل الكفيلة بالوصول إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة بالكمية و الجودة المطلوبتين هذا وتعد الكفاءة الإنتاجية من أهم المقاييس والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات ومراكز البحث في دراسة تطور الإنتاج؛ حيث تعبر الكفاءة الإنتاجية عن كفاءة نظام الإنتاج، لذلك أصبح هذا الأخير موضوع نقاش على الساحتين المحلية و الدولية.

و تستمد الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة من حيث الجودة التكلفة والأداء.

ومن اجل وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لابد على إدارة الأفراد من الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل وكل ما يتعلق بروحهم المعنوية، وما الصور التي تنجر عن المعنويات المنخفضة بين العمال كالإضراب و الانتقال من عمل لآخر وانخفاض الإنتاج والنقيب عن العمل والتهرب منه الدليل على أهمية الروح المعنوية الأمر الذي جعل مختلف التنظيمات الحديثة تهتم بوضع برامج متطورة آخذة بعين الاعتبار الجانب المعنوي للأفراد العاملين.

وأصبحت تعمل على تنمية الوسائل والأساليب المادية و المعنوية والى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية؛ بهدف خلق نوع من التجاوب والتعاون و الثقة لدى العمال تتعكس بذلك على إنتاجية المؤسسة كما وكيفا.

وبناء على ذلك وبغية وضع تصور دقيق لإشكالية بحثنا، تمت صياغتها على النحو التالي: هل توجد علاقة تبين الروح المعنوية للعامل والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟ والذي تفرع عنه ثلاث أسئلة فرعية:

- ما علاقة الظروف النفسية للعامل بالكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟
- ما علاقة الظروف الفيزيائية للعامل بالكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟
- ما علاقة الظروف التنظيمية للعامل بالكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن أن نعتبر أن أهمية دراسة العلاقة بين الروح المعنوية للعامل و الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة مزدوجة الأهمية؛ علمية ونظرية.

يعتبر العمل من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها تأثيرا على إنتاجية المؤسسة، وإذا كان مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة يتوقف على أداء عناصر الإنتاج، فإنه يركز بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وفعالية استخدام البشري.

كما تظهر أهمية الدراسة في تبيان طبيعة التي يمكن أن تكون بين الروح المعنوية للعامل ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

ازدادت حاجة المؤسسات الجزائرية اكسر من أي وقت مضى إلى إحداث تغييرات جذرية واعتماد الوسائل العلمية و العملية التي تمكنها من رفع إنتاجيتها وتحسين كفاءتها، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أصبح السعي نحو تنمية الإنتاج وتوزيعه ورفع الدخل القوي وتعدد مصادره الشغل الشاغل لدى المسؤولين الجزائريين ولأجل تحقيق ذلك يستدعي الأمر البحث عن سبل الناجعة و الكفيلة برفع مستوى كفاءة أداء العمال بالمؤسسة

الجزائرية، حيث تتمكن من بلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يدعونا لإجراء دراسة العينة من المؤسسات الجزائرية.

3- أسباب اختيار الموضوع

لا يمكن اختيار موضوع بحث دون إسناد ذلك إلى جملة من الأسباب، نذكر منها:
أسباب موضوعية:

1. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث، وفي إدارة النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية.

2. تحول التركيز من المواد الخام لإنتاج السلع إلى التركيز على عناصر المعرفة والعقل البشري وبالتالي لابد من التأكيد على مجمل الظروف التي يعمل تحت ظلها.

3. لازالت المؤسسات الجزائرية لا تهتم بالعمل الاساسي نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني الذي هو بالأساس اقتصاد ريعي يعتمد بالدرجة الأولى على إنتاج النفط والغاز.

4. الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في التكيف مع تطورات العصر.
أسباب ذاتية

5. رغبتنا في التقصي حول علاقة كل من الظروف النفسية والفيزيكية والتنظيمية بمستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة.

4- أهداف الدراسة

من بين الأهداف المسطرة لهذا البحث:

- 1- محاولة الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين الروح المعنوية العالية والكفاءة الإنتاجية.
- 2- التأكيد على أهمية الروح المعنوية العالية للعامل في رفع مستوى إنتاجيته وتجويدها.
- 3- الوقوف على وضعية العامل الجزائري و الظروف التي يعمل تحت ظلها.
- 4- محاولة صلاح أو تعديل نظام الحوافز التي تدير وفقه المؤسسة حتى يتلاءم مع طموحات العامل وبالموازاة مع أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.
- 5- تقديم نتائج وتوصيات تساعد على الاستفادة من طاقات عمالها لضمان تحقيق أهدافها.

ثانيا: تحديد المفاهيم

1. الروح المعنوية

والروح المعنوية في دراستنا نقصد بها: المستوى الذي عنده تتحقق حاجات الفرد، كما أنها المستوى الذي يشعر فيه هذا الفرد أن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي تحت ظلها، و هذه الظروف هي الظروف النفسية، الظروف الفيزيائية، الظروف التنظيمية⁽¹⁾.

2. الكفاءة الإنتاجية:

و نقصد بالكفاءة الإنتاجية في بحثنا: « الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة و هو الذي يتم في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة».⁽²⁾

3. العامل:

وهو عامل التشغيل في أعمال الإنتاج وأعمال الصيانة، وحديث الخدمة من المشتغلين بأعمال البيع⁽³⁾.

⁽¹⁾ مدحت كاضم القریش، الاقتصاد الصناعي. دار وائل، عمان، ط2، 2005، ص 131.

⁽²⁾ حازم الیلاوي، أصول الاقتصاد السياسي. منشأة المعارف، الاسكندرية، ط2، 1996، ص 142.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 94

ثالثاً: الدراسات السابقة:

حظي مفهوم الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية بجملة من الدراسات والأبحاث في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وقد أولت هذه الدراسات أهمية خاصة لموضوع الروح المعنوية لما له من أثر على العمال في مختلف المؤسسات فيما يتعلق فيما يتعلق بسلوكهم وأدائهم وإنتاجياتهم في العمل، كما أن المؤسسات تحاول أن تتعرف على شعور العمال نحو عملهم حتى تستطيع أن تخطط وتعديل سياستها لما فيه خير لها.

وفيما يلي ندرج بعضاً من الدراسات.

الدراسة الأولى:

قام الباحث " جورج التون مايو " بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية في معامل " الهاوثورن " بشركة " وسترن إلكترىك الأمريكية " سنة 1927 و التي تعتبر بداية حركة العلاقات الإنسانية، حيث اهتمت هذه التجارب بالجماعات ومعنويات الأفراد وكشفت كذلك عن أسباب المشكلات التي تعاني منها الشركة حتى يمكن علاجها ، تلخصت هذه المشكلات في انخفاض الإنتاجية " الغياب " مقاومة أوامر الإدارة، التذمر والعلاقات بين المشرفين والعمال، ولقد بدأ " مايو " تجاربه في دراسة أثر الظروف الفيزيكية كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمال ودرجة رضاهم، فأكتشف في هذه المرحلة من التجربة أن الظروف الفيزيكية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العمال وروحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية من التجربة أن للعنصر الإنساني جانب

- هام في رفع معنويات العمال يفوق في أهمية الجوانب المادية ومن أشهر هذه الدراسات التي قام بها " مايو " تجرى بـ " غرفة الاختبار " وأخرى سماها " حجرة بنك الأسلاك " ⁽¹⁾
1. في الظروف العادية التي كانت فيها الفتيات يعملن لمدة 48 ساعة في الأسبوع مع انعدام فترات الراحة كانت كل منهن تنتج 2400 جهاز في الأسبوع.
 2. بعد ذلك كن يحاسبن على أساس العمل بالقطعة لمدة ثمانية أسابيع و ارتفع الإنتاج.
 3. أعطيت لهن فترات للراحة لمدة 5 دقائق الأولى في الصباح والثانية بعد منتصف النهار لمدة 5 أسابيع مع إبقاء الأجر بالقطعة فأرتفع الإنتاج.
 4. أطيلت فترات الراحة لمدة 10 للفترة الواحدة ف لوحظ ارتفاع الإنتاج.
 5. أعطيت للعاملات ستة فترات للراحة مدة كل فترة 5 دقائق فنقص الإنتاج نقصا بسيطا و اشتكت الفتيات من أن إيقاع العمل ينقطع بسبب فترات الراحة الكثيرة.
 6. وعند العودة إلى فترتي الراحة وتقديم وجبة ساخنة بدون مقابل لارتفع الإنتاج.
 7. انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة والنصف مساء بدلا من الخامسة فارتفع الإنتاج.
 8. انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة مساء مع الإبقاء على نفس الظروف السابقة فظل الإنتاج على ما كان عليه.
 9. استبعدت كل التحسينات وجاءت الفتيات يعملن في نفس الظروف الفيزيائية عند بداية التجربة وعملن على هذا المنوال لمدة 12 أسبوعا فسجل الإنتاج أعلى ما وصل إليه بمعدل 3000 جهاز في الأسبوع.

⁽¹⁾Roger Muchielli, l'étude des postes de travail. Les étudiants E.S.F Entreprise modère. D'étion. Librairie Technique, 4eme édition, 1979.p12,13.

إن فقد أكدت هذه النتائج أن تأثير الروح المعنوية وطبيعة الإشراف يفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية ، فأتثناء التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن شكل أثرها على ما يسمى بالجماعات غير الرسمية حيث كان يسودها التماسك وروح التعاون مما أدى إلى زيادة الإنتاج، حيث أنهم كن يعملن في ظروف حسنة من الراحة والأمن، وكن يشعرن أنهم موضع إهتمام الإدارة، وبقي هذا الشعور مستمرا حتى بعد العودة للظروف الأصلية في بداية التجربة وبقي الإنتاج أيضا في ارتفاع مستمر، مما يدل على زيادة شعور العاملات بالثقة والصدقة، إضافة إلى أن معنوياتهن قد ارتفعت حينما أحسن أنهم لا يخضعن لضغط أو تدخل في العمل.⁽¹⁾

كان لدراسة الهاوثورن دور بارز في تحفيز المفكرين والإداريين على تفجير أفكارهم الكامنة حول التنظيم والعلاقات الإنسانية من العمال وقد ساعدتنا هذه الدراسة في تبينها لمدخل نظري لدراستنا أو لمشروع بحثنا كما مكننا بفضل النتائج التي توصلت إليها من تفكيك والتعرف على عناصر ومكونات الروح المعنوية ومظاهرها المختلفة.

الدراسة الثانية:

الدراسة الثانية تحمل عنوان " الروح المعنوية وظروف العمل " أجريت من قبل " فلتون سبنسر " على الضوضاء وظروف العمل غير المرغوبة، وقد أشارت التجربة لشيئين هامين: الأول يجب أن يولى في يومنا هذا الاهتمام باختيار الأفراد للأعمال الخطرة، كما يوضع اعتبار لمهارتهم الفنية وقدرتهم على العمل مع الآخرين، والثاني فإن من المهم عند تقييم معنويات العامل معرفة الأحوال السيكولوجية للعمال قبل التنبؤ بأن الطبيعة السيئة للعمل سوف تؤدي إلى حوادث عمل خطيرة تخفض من الروح المعنوية و

⁽¹⁾أ.بروان، علم النفس الاجتماعي في الصناعة. ترجمة محمد خيرى و آخرون، دار المعارف، ط 2، مصر، 1968،

ولقد عمل الباحث في قاعدة " **TANKER** تنكر " الجوية بأوكلاهوما، حيث تصل الضوضاء إلى 140 وحدة في حين أن الضوضاء في أماكن أخرى تتراوح ما بين 80 – 120 درجة وتكونت التجريبتين مجموعتين عدد كل منها 10 واختفت ظروف عمل كل منهما، المجموعة التجريبية تعمل في ضوضاء تصل إلى 119 وحدة بينما الضابطة تعمل في ضوضاء تصل إلى 46 وحدة واتفقت المجموعتان في كافة الظروف والشروط الأخرى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة معنوية عالية بين المجموعة التجريبية وغم وجودها في مستويات من الضوضاء عالية، بينما كانت معنويات المجموعة الضابطة منخفضة رغم أن درجات الضوضاء لم تزد في مكان عملهم عن المتوسط المعهود بالمصانع، ويرجع هذا الاختلاف في الروح المعنوية إلى وضوح الهدف لدى أفراد الجماعة التجريبية ووجود دافع عام، كما أن المشرفون كانوا يعطون تعليماتهم ولا يتدخلون في التفاصيل، كما أنهم يشعرون بالرضا التام على إنجاز أي عمل ولا يشكون إلا قليلا من ظروف العمل، أي أنهم في النهاية متعاونون ويعملون معا، في حين أن أفراد المجموعة الضابطة عملهم فردي ولا يتطلب أي مجهود تعاوني بأي طريقة وتتطرق شكاويهم في أنهم منعزلون من خلال دراسة " **فلتون وسبنسر** " يتضح أنهما ركزا كثيرا على أثر الضوضاء على الروح المعنوية والظروف العملية بصفة عامة، إلا أن هذا التأثير يبقى جزئي فهو تابع لمجموعة من المؤشرات الأخرى التي تؤثر على الروح المعنوية مثل حوادث العمل وغياب الأمن

الصناعي وما إلى ذلك من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة بالروح المعنوية داخل التنظيمات.⁽¹⁾

وقد ساعدتنا هذه الدراسة بشكل ملموس في التعرف على أثر الظروف الفيزيائية خاصة الضوضاء على الروح المعنوية للعامل داخل التنظيم وهذا الأثر يشكل جزءاً أو مؤشر من دراستنا.

الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة حملت عنوان " الإدارة الممتازة وأثرها في الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة على الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا عن العمل "، قام بها معهد البحوث بجامعة ميتشجان، وقد شملت الدراسة كثيراً من المنظمات الصناعية المختلفة ومشروعات الخدمة العامة وشركات التأمين والصناعات الثقيلة ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء، وقد اعتمد المعهد في هذا البحث على معيارين أو محكين للدلالة على كفاءة الإدارة، هذان المحكان هما:

— معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة.

— الشعور بالرضا عن الوظيفة أو مشاعر الرضا عامة عند الجماعة.

في هذا البحث تمت دراسة أربعة وعشرون فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، قسمت هذه الأفواج إلى قسمين، قسم أول يتميز بإنتاج عال وقسم ثان يتميز بإنتاج منخفض وذلك حسب ما تبينه التسجيلات الرسمية (كمية الإنتاج ثم حوزن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال و اختصاصاتهم، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك الإشرافي

⁽¹⁾ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة. دار النهضة العربية،

(القيادي) بواسطة إجراء استجابات مع رؤساء ومروؤسي هذه الأفواج، حيث ظهرت ثلاثة فروق رئيسية في سلوك رؤساء أفواج القسم الأول وسلوك رؤساء أفواج القسم الثاني.

1. رؤساء أفواج القسم الأول يهتمون بالعمال والمستخدمين أكثر من اهتمامهم بالعمل نفسه.

2. رؤساء أفواج القسم الأول يمارسون إشرافا عاما بدلا من الإشراف الخاص الذي يهتم بالتفاصيل والجزئيات.

3. رؤساء أفواج القسم الأول يتميزون بصفة حسن من رؤساء أفواج القسم الثاني بين أدوارهم وواجباتهم وأدوار وواجبات مروؤسيهم.

وقد كشفت الدراسات أيضا عن وجود ارتباط بين مجموعة من المثيرات ومعدل عال من الإنتاج ومستوى عال من الشعور بالرضا، معنى ذلك أن هناك مجموعة من المبادئ¹⁾ والمثيرات التي تشجع العمال على الإنتاج وتزيد من شعورهم بالرضا عن أعمالهم. ومن بين النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات ما يلي:

1. أن هناك علاقة وطيدة بين نوع القيادة من ناحية والكفاية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى، معنى ذلك أن هناك ارتباطا موجبا بين الإنتاج والقيادة من جهة والقيادة والشعور بالرضا أي أن العامل عندما يشعر بأن رئيسه لا يهتم به بل يعتبره كأداة من أدوات الإنتاج، في هذه الحال يقلل من إنتاج العامل ولا يشعر بالرضا أما إذا حدث العكس فإن النتيجة ستكون إيجابية بمعنى إنتاج العامل سيزيد.

¹⁾ عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي. دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997،

2. لقد وجد أن المشرف الجيد هو الذي يدرب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدربهم كذلك على وظائفهم التي يشرفون عليها، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشاكلهم المهنية فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجية عن إطار العمل، كما يكون المدرب صديقا للعمال أكثر من كونه مصدر للسلطة والعقاب.

3. يتوقف نجاح القائد على قدرته على معاملته مرؤوسيه كجماعة والإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والشعور بالرضا.

4. كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المشرف عندما يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز، وعندما يكون المشرفون ملتحمون سيكولوجيا مع العمال وينظرون إلى مشاكل العمل من وجهة نظر العمال فإن ذلك يؤدي إلى نمو الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة.

5. كذلك فقد وجد أن القائد الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم ومثل هذا العمل ينمي روح العمل الجماعية ويتيح فرصة واسعة للاتصال وتتيح هذه الأخيرة الفرصة للمشرف من فهم مشاكل العمال من وجهة نظرهم وأن المشرف الذي يفشل في التوحد مع جماعته يكون عاجزا عن رؤية مشاكلها وبالتالي فإن هؤلاء العمال لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل أو المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال.⁽¹⁾

انطلاقا من هذه الدراسة استخلص باحثوا جامعة متشجان أن هناك نمطين من القيادة النمط المتمركز حول العامل والنمط المتمركز حول الإنتاج، فالقادة المتمركزون حول

⁽¹⁾ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 207.

العمال هم أولئك الذين يهتمون بإتباعهم كأفراد ويظهرون اهتماما عاليا لرفاهيتهم ويشجعونهم على المشاركة في تحديد الأهداف التي يسعون إليها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القادة المتمركزون حول الإنتاج يؤكدون على الجانب التقني للوظيفة ويحددون معايير العمل ويشرفون على العمال بطريقة مفرطة.

كما توصلت هذه الدراسات إلى نتائج أخرى مفادها أن القادة الذين يهتمون بالعمل يشرفون على جماعات تتمتع بروح معنوية أعلى وإنتاجية أكثر من القادة الذين يركزون اهتمامهم على الإنتاج، وقد أدت هذه النتائج إلى الاعتقاد بأن النمط الإشرافي أو القيادي المتمركز حول العمال يعد أسوأ وأفضل من نظيره المتمركز حول الإنتاج.

اهتمت دراسات جامعة **متشجكان** في بحوثها بالعمل والعمال وتوصلت إلى أن أكثر الرؤساء نجاحا هم الذين يعملون على التوثيق بين الاهتمام بالعمل والعمال في آن واحد ، هذه الدراسة بالرغم من أنها جاءت تؤكد دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا ورفع معنويات العمال، إلا أنه يمكن القول عنها أنه ليس كل من يهتم بجانب الإنتاج والعمال يمكن ألا يؤدي إلى النجاح في العملية القيادية، إذ أنه من الممكن أن ندخل عوامل خارجية معقدة تؤثر على هذه العملية مثل نفسية العامل والفائدة ومزاجهما والضغوطات الخارجية والصراعات الداخلية.

ساهمت هذه الدراسة بدرجة كبيرة في التعرف على دور الجانب الإداري أو الظروف الإدارية إن صح القول، لا سيما القائد في تحقيق الرضا ورفع معنويات العمال وهذا بدوره يعتبر أحد مؤشرات مشروع بحثنا (الظروف الإدارية).

الدراسة الرابعة:

قام بهذه الدراسة جامعة أوهايو ، وذلك سنة 1947

قامت هذه الدراسات بتقييم اختبارات و استبيانات لقياس نمط القيادة، منها استبيان وصف سلوك القائد واستبيان رأي القائد لنفسه الذي يقيس إدراك القائد لنمطه القيادي. وبعد تحليل السلوك الواقعي للقائد في مواقف عديدة ومختلفة اتضح أن هناك نوعين أساسيين من السلوكيات القيادية، يتعلق السلوك الأول بخلق الهيكل المناسب للعمل أو السلوك المهتم بالعمل أو ما يسمى أيضا بالمبادأة والتنظيم ويتعلق السلوك الثاني بالاهتمام بالعمال أو ما يسمى بالتعاطف.

وقد تم تعريف هذين السلوكين بالأسلوب الآتي:

1. المبادأة والتنظيم: ويتعلق الأمر بمدى قيام القائد بتنظيم المهام وتحديد العمل

المراد أدائه وإقامة شبكات الاتصال وتقويم أداء جماعة العمل ويطلق عليه في بعض الأحيان " السلوك المهتم بالإنتاج ".

2. التعاطف : هو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والاهتمام بسعادة

العمال ، ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العمال، ويطلق عليه في بعض الأحيان " السلوك المهتم بالعلاقات الإنسانية ".

ويكون التركيز في النوع الأول على العمل أو المهنة بينما يكون التركيز

أكثر في النوع الثاني على العمال كما هو موضح في الشكل التالي: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ عمر الطيب كشرود، علم النفس الصناعي الحديث، مفاهيم و نماذج و نظريات، المجلد الأول، منشورات جامعة قاريوس، بنغازي، 1995، ص 16.

شكل رقم (1) العلاقة بين الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالأفراد

خلية 1	خلية 2
إهتمام عال بالعمل ومنخفض بالأفراد	اهتمام عال بالعمل والأفراد
خلية 3	خلية 4
اهتمام منخفض بالعمل والأفراد	إهتمام منخفض بالعمل وعال بالأفراد

وهنا لابد من الملاحظة بأن القادة الذين لديهم مستويات عالية من الاهتمام بالعمل يشرفون عادة على جماعات مهنية ذات إنتاج عالي لكن أتباعهم يشعرون برضا وظيفي منخفض ولديهم نسبة عالية من الشكاوى ودوران العمل، أما القادة الذين لديهم مستويات عالية من الاهتمام بالعمال فهم يشرفون على جماعات مهنية ذات رضا عال وروح معنوية عالية لكن إنتاجهم منخفض وبناءا على ما ذكر فإن كل نوع من سلوكيات القادة ترتب عته نتائج سلبية إلى جانب النتائج التي ترتبط بكل من البعدين .

ركزت جامعة أوهايو على مبدئين أساسيين هما : المبادأة والتنظيم.

التعاطف: بمعنى أن القائد إما أن يكون مهتما بالعمل والإنتاج وإما أن يكون مهتما بالعمال لكن النقد الموجه لهذه الدراسات هو أنه من الصعب أن يكون هذين البعدين مستقلين إذ أنه من المفضل أن يكون القائد مهتما بالعمال بقدر اهتمامه بالإنتاج حتى يكون فعلا. لذا يمكن القول أن هذه الدراسات لم تتمكن من بلورة مبدأ ثالث يتمثل في الجمع بين خصائص القيادة في المبدأ الأول وخصائصها وفق المبدأ الثاني أي بعد يراعى الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل.

هذه الدراسة ساعدتنا بدورنا في الكشف عن دور القائد أو الجانب الإداري عموماً في رفع الروح المعنوية لدى العمال و بالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.⁽¹⁾

الدراسة الخامسة:

هذه الدراسة بعنوان " أثر القيادة الديمقراطية والقيادة الديكتاتورية وكذلك أثر الجو المحيط بالجماعة على الإنتاج وعلى العلاقات بين أفراد الجماعة " قام بكل من " لونيديست " و " وايت " وقد قاموا بهذه التجربة على الأطفال في سن العاشرة ، حيث كلف هؤلاء الأطفال بأداء بعض الأعمال مثل صناعة الأقنعة، وذلك تحت قيادة بعض الأشخاص بحيث يخلقوا أجواء اجتماعية مختلفة، واستمرت التجربة عدة أسابيع لوحظ خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم بالقائد، وقد شملت المقارنة سياسة الحرية المطلقة أيضاً ولكنها تهتم هنا بالفرق بين السياسة الديمقراطية ونظيرتها الديكتاتورية وعلى هذا الأساس تم تقسيم الأطفال إلى فريقين الفريق الأول وضع تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية.

وطلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة الآتية:

1. أن يقوم بوضع سياسة العمل.
2. يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأطفال دون استشارتهم.
3. يملئ خطوات العمل الواحد تلو الأخرى، دون أن يعرف الأطفال الخطوة التالية.

4. يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارتهم.

⁽¹⁾ عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص 227.

5. لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية (شخصية) مع الأطفال.

6. يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون توضيح الأسباب.

بينما طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف بالطريقة التالية:

1. تقرر المجموعة سياسة العمل.

2. يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.

3. في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث طرق ويترك للمجموعة حرية الاختيار.

4. تقوم المجموعة بتوزيع المسؤوليات.

5. يختار كل عضو من أعضاء المجموعة الوكيل أو الزملاء الذين يرغبون في العمل معهم.

6. يكون القائد علاقات شخصية مع الأطفال حتى يصير واحدا منهم تقريبا.

7. يمكن أن ينقد القائد الأطفال أو يمدحهم مع شرح الأسباب.⁽¹⁾

وكانت النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة كما يلي:

1. تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري.

2. حاول أغلب أفراد المجموعة السيطرة على زملائهم بينما امتاز أعضاء الفريق الثاني بالتعاون قبولهم بعضهم لبعض.

3. حاول أفراد الفريق الأول الحصول على إهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أفراد الفريق الثاني ذلك.

4. قلة اقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.

⁽¹⁾ عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص 228.

5. كان أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة بينما كان أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.

6. لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملائهم بينما أبدى أعضاء المجموعة الثانية قبولاً لآراء زملائهم.

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جواً يسوده الود والتعاون مما يؤدي إلى وحدة الجماعة وتماسكها في ظل النظام الديمقراطي، أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق علاقة عدوانية وعلاقة سيطرة بين أعضاء الجماعة مما يؤدي إلى ظهور جماعة غير متعاونة ومفككة.

ولقد أبرزت هذه الدراسة دور الشخصية في القيادة و التي تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل و بالتالي تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الرضا والروح المعنوية والإنتاج .

إن دراسات كل من " لوين ولبت " و " وايت بيست " ميل الأطفال نحو النموذج الديمقراطي وأن الأفراد الخاضعين لهذا النمط من السلوك القيادي يتميزون بالتعاون والرضا مع القائد وبالرغم من أن هذه الدراسة توصلت إلى تحديد الأساليب المختلفة المؤدية إلى نفور الأطفال وتعاونهم ورضاهم تجاه العمل وقائدهم إلا أن النقد الموجه إليها أنها اقتصررت على الأطفال في سن معينة، فالطفل قد يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكياته ولا يمكن الحكم عليها واعتبارها مقياساً لتعميم النتائج. (1)

وكان لهذه الدراسة دور معتبر في التأكيد على دور الأسلوب الديمقراطي للقائد في تحقيق

(1) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1974، ص 22.

الرضى لدى العمال تجاه عملهم وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل وهذا محور دراستنا.

الدراسة السادسة:

عنوان هذه الدراسة كالتالي: " أثر الإتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين " وقد كانت هذه الدراسة بالمؤسسة سنة 2005 من إعداد الطالبة " رضوان سامية " تخصص علم النفس الصناعي، حاولت الباحثة التعرف على أثر الإتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل الاتصالات غير الرسمية ضرورية بالنسبة للعمال وتضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية ؟ وهل ستهم في رفع روحهم المعنوية ؟ والذي نقترح عنه الأسئلة التالية :

1. هل تؤثر العلاقات فاجتماعية إيجابيا أو سلبيا على معنويات العمال ؟
2. هل تؤدي زيادة الإتصالات غير الرسمية بين العمال إلى ارتفاع معنوياتهم ؟
3. هل يؤدي إشباع الحاجات المادية والمعنوية إلى ارتفاع المعنويات لدى العمال ؟

وقد اعتمد الباحث في تفحص هذه التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائمة للموضوع باعتبار هذا الأخير دراسة تحليلية، كما أن عملية الاتصال والروح المعنوية وصفتا بالتبادل والتغيير فمن الصعب قياسهما . أما عينة الدراسة فقد كانت " العينة القصدية " هي العينة المختارة نظرا لطبيعة موضوع البحث، و انحصرت العينة على جماعات العمل في أقسام الإنتاج ، بلغ عددها 369 عاملا.

انطلاقاً من تحليل بنود محاور الاستثمارة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

النتائج على مستوى التساؤل الأول: بنيت الدراسة على مستوى هذا التساؤل أن العمال تربطهم علاقات جيدة وقوية فيما بينهم، هذه العلاقات تسمح لهم بتشكيل جماعات غير رسمية متماسكة ومتعاونة فيما بينهما وتعمل جو من الراحة والأمن والاستقرار وتمتد هذه العلاقات حتى خارج إطار العمل في شكل صداقات مما يدل على تمسك العمال ببعضهم البعض، وزيادة روح التعاون بينهم، كما أن العلاقات بين العمال وبعض المشرفين تبدو جيدة مما يدل على حسن معاملة المشرفين للعمال وتقديرهم واحترامهم لهم، كل هذا يؤثر بصورة إيجابية على معنويات العمال وكذلك على رضاهم عن العمل وعن العلاقات فيما بينهم وبين المشرفين، لكنه وعلى الرغم من توفر علاقات جيدة وحسنة بين العمال إلا أنه قد وجد أن معنوياتهم منخفضة وذلك نتيجة لعدم توفر عوامل أخرى والتي من شأنها أن تعمل على رفع المعنويات كسوء الظروف الفيزيائية وتدنى الأجور وقلة فرص الترقية وعدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وغيرها لذا يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بمعنى أنه لا يمكن أن ترتفع معنويات الأفراد بمجرد توفر العلاقات الجيدة بينهم بل لا بد من وجود عوامل أخرى تدعم وتساعد على المعنويات.

النتائج على مستوى التساؤل الثاني : تبين من خلال النتائج أن العمال يلتفتون فيما بينهم بصورة غير رسمية سواء كان ذلك في أوقات العمل أو في أوقات الراحة، وهم يجدون هذا النوع من الاتصال ضروري ومهم جداً في حياتهم المهنية ولا يمكنهم الاستغناء عنه، وذلك من خلال الحوار والمناقشة والتنقل بحرية وتبادل وجهات النظر بصراحة ودون خوف، وهذا من أجل التنفيس أو التخفيف من شدة التوتر والتعب والإرهاق نتيجة للأوضاع الفيزيائية والاجتماعية السيئة التي تسود الوحدة.

كما أن شعور العمال بالانتماء إلى الجماعة التي يعملون بها جعلهم يتمسكون أكثر بها لأنهم وجدوا فيها ما يرضى حاجاتهم النفسية ورغبتهم في الالتقاء والحديث، مما يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم، لكنه قد وجد من تحليل بنود الاستثمارة المتعلقة بمحور

الروح المعنوية أن معنويات العمال كانت منخفضة مما يدل على أن الفرضية هذه محقة على الرغم من توفر الاتصالات الرسمية بين العمال إلا أن معنوياتهم كانت منخفضة.

النتائج على مستوى التساؤل الثالث : اتضح على مستوى هذا التساؤل على أن كل من الحاجات المادية والمعنوية غير محقة لدى العمال، حيث أن الحاجات المعنوية المتمثلة في الاستماع لشكاوى العمال واقتراحاتهم ومساهماتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل والحصول على تشجيعات معنوية كالحصول على شهادات شرفية أو الحصول على ترقية وتخصيص دورات تكوينية تزيد من مستوى معارفهم وقدراتهم، كلها حاجات غير مشجعة وغير متوفرة حسب رأي العمال إذا تلعب دورا كبيرا في ارتفاع معنوياتهم من خلال إحساسهم بالتقدير والاحترام وبأهميتهم كأعضاء في جماعة وليسوا آلة من آلات الإنتاج ، كما أن الحاجات المادية المتمثلة في زيادة الأجور والعلاوات والمكافآت وكذلك الظروف الفيزيائية للعمل ووسائل الأمن والوقاية من أخطار الحوادث كلها حاجات غير متوفرة، وقد أدى إهمال كل هذه الحاجات وعدم أخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة إلى تغيب العمال عن العمل والانتقال من منصب لآخر والتفكير في تغيير المؤسسة وأحيانا اللجوء إلى الإضرابات كوسيلة للتعبير عن السخط وعدم الرضا، الأمر الذي أدى إلى انخفاض معنوياتهم وبالتالي فإن هذه الفرصة محقة بمعنى أنه كلما تم إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العمال كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع معنوياتهم والعكس صحيح.

لقد وظفنا هذه الدراسة رغم أنها لا تنتمي إلى تخصصنا إلا أنها تتضمن أحد متغيرات دراستنا ألا وهو " الروح المعنوية " .

ورغم الاختلاف الملحوظ في أهداف هذه الدراسة والتي نحن بصدد إجرائها إلا أن النتائج التي توصلت إليها الباحثة كانت بمثابة مفتاحا أو مؤشرا استطعنا من خلال تفكير متغير دراستنا (الروح المعنوية) .

الفصل الثاني: الروح المعنوية في التراث السوسيولوجي

تمهيد

أولاً: ماهية الروح المعنوية

1- مفهوم الروح المعنوية

1-1- المفهوم اللغوي

1-2- المفهوم الاصطلاحي

1-3- مفاهيم مرتبطة بالروح المعنوية

2- أهمية الروح المعنوية

3- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

4- معايير الروح المعنوية

5- مظاهر الروح المعنوية

ثانياً: منظورات تفسير الروح المعنوية

1- المدرسة السلوكية

2- مدرسة العلاقات الانسانية

ثالثاً: استراتيجية تنمية الروح المعنوية

1- رفع الروح المعنوية

2- صفات الوظيفة ورفع الروح المعنوية

3- علاقة الحاجات الأساسية بالعمل

3-1- الحاجات الأساسية للعامل

3-2- علاقة الحاجات الأساسية للعامل بالوظيفة

خلاصة

تمهيد:

إن دراسة وتحديد الروح المعنوية كانت وما زالت ملحة لكل التنظيمات سواء كانت اقتصادية أم عسكرية أو سياسية أم اجتماعية لأنها تتعلق بالفرد واندماجه مع الجماعة وتجاوبه مع عمله، وهذا راجع إلى طبيعة الإنسان بما يملكه من رغبات يسعى لتحقيقها في إطار الشعور بالرضا والارتياح النفسي، وما الصور التي تتجر عن المعنويات المنخفضة بين العمال كالإضراب والانتقال من عمل لآخر وعدم تماسك جماعة العمل وانخفاض الإنتاج إلا دليل على أهمية الروح المعنوية، الأمر الذي جعل مختلف التنظيمات الحديثة تهتم بوضع برامج متطورة آخذة بعين الاعتبار الجانب المعنوي للأفراد، وأصبحت تعمل على تنمية الوسائل والأساليب المادية والمعنوية وإلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية بهدف خلق نوع من التجارب والثقة والفعالية لدى العمال وتوفير جو من الثقة داخل جماعة العمل لتعكس على الإنتاج كمّاً وكيفاً.

أولاً : ماهية الروح المعنوية:

1- مفهوم الروح المعنوية:

1.1 المفهوم اللغوي:

الروح المعنوية: MORAL⁽¹⁾.

لغة: معنوية؛ جمع معنويات: هي استعدادات نفسية و عاطفية و عقلية تدعم شخصية الإنسان مثل: قويت معنوياته بالنجاح. شيء معنوي منسوب إلى المعني⁽²⁾.

2.1 المفهوم الاصطلاحي: تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية شأنها شأن بقية الظواهر التي لا يمكن قياسها إلا بواسطة مؤشرات خاص بها.⁽³⁾

والروح المعنوية في الحقيقة تمثل الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك يمكن الحكم على درجة الروح المعنوي في إدارة ما في صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سبباً لها.

وقد حرص الإسلام على الروح المعنوية في الصف غاية الحرص كما في غزوة بدر ، يقول الله تعالى " ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين " (آل عمران 139)، كما قال النبي — صلى الله عليه وسلم — وهو يحفر الخندق مع الصحابة " الله أكبر فتحت روما، الله أكبر فتحت فارس " يذكر المؤمنین ويرفع روحهم المعنوية حزن صعب.

(1) جابر مسعود، معجم الطلاب. دار العلم العالمية، بيروت، 2001، ص 752.

(2) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 139، 140.

(3) عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة، عمان، 2008، ص 188، 189.

كما تشير الروح المعنوية إضافة إلى العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد الجماعة إلى علاقة الأفراد بالقادة والإحساس بالرضا عن العمل والحماس في أدائه.⁽¹⁾

وعلى الرغم من شيوع استخدام هذا اللفظ — الروح المعنوية — إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد لماهيته، ولم ينجح معظم علماء الإدارة والاجتماع في وضع تعريف شامل ودقيق وعلى الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه فإننا نجد عددا من الباحثين في ميدان التنظيم ينظرون إلى مفهوم الروح المعنوية من ناحيتين الأولى هي العواطف والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، والثانية تمثل عواطفهم ومشاعرهم نحو التنظيم والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁽²⁾

فقد ذهب " موني MONNEY " إلى أن الروح المعنوية هي " مجموعة من الخصائص المعينة في الأفراد والتي بها يمكن تحقيق هدف معين، وتشمل الشجاعة، الجد، التنظيم، الثبات، وفوق كل هذا الثقة ".

من خلال هذا التعريف نجد أن الروح المعنوية تعتمد على العناصر التالية:

ثقة أعضاء الجماعة بهدفها.

ثقة أعضاء الجماعة بقيادتها.

ثقة أعضاء الجماعة ببعضهم البعض.

الكفاءة التنظيمية للجماعة.

الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء الجماعة.

ولو دققنا النظر في هذا التعريف لوجدنا أن الفرد هو أساسها (الروح المعنوية) وأن

سلوك الفرد داخل الجماعة هو هدفها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عامر سالم عوض، مرجع ، ص 188، 189.

⁽²⁾ كامل علي متولي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات. دار الثقافة العربية، القاهرة، 1994، ص 305.

⁽¹⁾ كامل علي متولي عمران، المرجع نفسه، ص 306.

كما ذهب " هوربت بلومر H.Blomer " إلى أن الروح المعنوية تعني " وجود استعداد بين أعضاء الجماعة للتحرك بطريقة جماعية نحو تحقيق هدف معين ". ومعنى ذلك أن الروح المعنوية مرتبطة بتوحد أعضاء الجماعة بهدف معين، تصبغ عليه قيمة عالية، وتسعى لتحقيقه برغبة جامحة.

بينما عرف " الكسندر لاينتن A. Leighton « الروح المعنوية كالتالي: " هي قدرة الجماعة على تحقيق قدر من التكامل والانتظام والتنسيق الدائم من أجل هدف مشترك ".

يشير هذا التعريف إلى أن الروح المعنوية هي شعور جماعي يتسم بالتكامل والانتظام والتنسيق المستمر بين أعضاء الجماعة حتى يتسنى لهذه الأخيرة تحقيق حاجاتها ومتطلباتها و بالموازاة تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

ويشير "بشلين Beishline " إلى الروح المعنوية على أنها " الشجاعة، الثقة، الحماس في أداء الواجب " يمكن القول من خلال هذا التعريف أن الروح المعنوية تتضمن عنصرين هامين هما الثقة والحماس، فالروح المعنوية العالية لدى المرؤوسين تجعلهم يعملون بحماس واثقين في أنفسهم وفي قدرتهم وقدرة مرؤوسيهـم كفريق متكامل.⁽¹⁾

كما أورد " جيون Jionne " عدة تعريفات للروح المعنوية منها:

- الروح المعنوية تعني انعدام الصراعات في نفس الفرد.
- الروح المعنوية تعني شعور الفرع بالسعادة.
- الروح المعنوية في التقبل الشخصي من الفرد لأعضاء الجماعة.

⁽²⁾ محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي. الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1984، ص

85، 86.

⁽¹⁾ سعد الدين عشموي، الإدارة، الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية. مركز الدراسات و

البحوث، الرياض، 2000، ص257.

تم ختم هذه التعاريف في تعريف خاص الذي يرى أن الروح المعنوية هي: " الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها هذا الفرد أن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل تحت ظلها ".

وحسب رأيه فإن هذا التعريف يوضح:

التعقيد الديناميكي للروح المعنوية، حيث أنها ليست عامل واحد ولكنها مركبة من عدة عوامل.

أن الروح المعنوية شخصية مسألة خاصة بالفرد وحده.

أن الروح المعنوية شيء يظهر فقط عند علاقة الفرد بالعمل فهي ليست بصفة يتصف بها الفرد.

أنها مفهوم عام ينطبق على كافة المستويات الإدارية.⁽²⁾

إضافة إلى عدة تعريفات أخرى تعرضت لمفهوم الروح المعنوية — غير أنها اختلفت من حيث الاتجاه، فمنها تعاريف ركزت على الجانب الفردي ومنها تعاريف ركزت على الجانب الجماعي، والأخرى تجمع بين الجانبين معا، وفيما يلي عينة من التعاريف:

الاتجاه الفردي: يرى بعض من العلماء بأن الروح المعنوية تمس الفرد وتصف لنا مشاعره وتقبله لعمله، وفي هذا محاولة ربط الروح المعنوية بمتطلبات الفرد وإمكانياته وقدراته على التكيف مع عمله و فمنهم من يرى أن الروح المعنوية تعتبر أساسا مسألة فردية وتصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن العمل.⁽¹⁾

⁽²⁾ كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص 306

⁽¹⁾ صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص، 463.

ومن مؤيدي هذا الاتجاه " فيلتمان Filtman " الذي يرى أن " الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة وتشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة باعتبار أن الروح المعنوية متوقفة على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته ".⁽²⁾

الاتجاه الجماعي: يركز هذا الاتجاه على الجماعة دون الفرد ويرى أن الروح المعنوية تتمثل في الجماعة ككل، وأن مشاعر الأفراد وحاجاتهم مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وما الفرد في هذا الاتجاه إلا جزء من الجماعة، وقد وصفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية تعريفا في هذا الاتجاه أن " الروح المعنوية هي مثابرة الجماعة نحو تحقيق هدف جماعي وأن وجود الجماعة يقوي من معنويات الأفراد ".⁽¹⁾

إذن على عكس الاتجاه الفردي فإن الاتجاه الجماعي يرى أن الروح المعنوية تعبر عنها الجماعة وحيث أن الجماعة متكونة من أفراد فإن مشاعر كل فرد مرتبطة بهذه الجماعة مما يسمح بتحقيق الأهداف الجماعية وبالتالي ارتفاع معنويات الأفراد.

وهناك من علماء النفس الاجتماعي من يستخدم مفهوم التماسك في تحديد مفهوم الروح المعنوية التي تقتضي التواصل والمشاركة والشعور بالمحبة المتبادلة بين أعضاء الجماعة.

ويمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين كما قد يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص والحماس تجاه أهداف الجماعة ومنشطها ومن أكثر التعاريف قبول تعريف " وارن warren " بأنها اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة⁽²⁾.

محمد خيرى، تشخيص وقياس الروح المعنوية للعمال الصناعيين. الاجتماعية القومية، العدد الثالث، القاهرة،⁽²⁾

1967، ص 53.

⁽¹⁾ محمد خيرى، المرجع نفسه، ص 53.

⁽²⁾ كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص 309.

ومهما يكن من أمر اختلاف التعاريف سواء ما ذكرناه أو لم نذكره من أمر شمول هذه التعاريف أو عجزها على تحقيق شيء له أبعاده المحددة فإنها تتفق على أنه لخلق هذه الروح المعنوية يكون من الضروري أيضا إثارة روح التعاون بين العمال بحيث ينشطون كفريق واحد متعاقد وهي كلها أمور من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف الهيئة التي يعملون فيها.⁽¹⁾

وبناء على ذلك يمكن القول أن الروح المعنوية يمكن اعتبارها بمثابة المؤشر أو الترمومتر الذي يمكن استخدامه في قياس مدى إشباع السلوك الإنساني لحاجات الإنسان ورغباته.

ولكن ما يجب ملاحظته هو أن الإحباط أو الآثار السلبية لعدم إشباع ما ينبغي السلوك الإنساني إشباعه يختلف من شخص لآخر وتختلف درجته من شخص لآخر ولإحباط ردود فعل مختلفة أبسطها هو محاولة تجنب الفرد بسلوكه النواحي التي لا يمكن إشباعها عن طريق البعد عن تلك الأهداف التي يصعب أو يستحيل تحقيقها، وقد تأخذ شكل التبرير للذات وإلقاء اللوم على الآخرين مثال: إذا لم يتمكن الفرد في المؤسسة من الحصول على ترقية فإنه يبرر ذلك أن السبب يرجع إلى رئيسه الذي لا يرغب في ذلك أو أنه لا يرغب في هذه الترقية ويضع لذلك الكثير من الأسانيد (سوء الحظ في التقدم، سوف يؤدي ذلك العالي على الآخرين، تخفيض التعب... الخ) وقد يأخذ رد الفعل صورة المعارضة أو الصراع مثل الاتجاهات العدوانية، التخريب الإضرابات أو التقهقر والانسحاب.

⁽¹⁾ طارق كمال، علم النفس النفسي والصناعي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 181.

3.1 مفاهيم مرتبطة بالروح المعنوية

أجمع علماء الإدارة و النفس و الاجتماع على التعريف بين مصطلح الروح المعنوية و بعض المصطلحات مثل الرضا و الإشباع الوظيفي، الحوافز.

يعرف "بورتو" و معه آخرون الرضا بأنه >>الفرق بين النتائج أو الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها و النتائج و الأهداف التي حققها بالفعل <<⁽¹⁾.

كما حدد "فروم" - vroom - مفهوم الرضا عن العمل بأنه >>الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً....<<⁽²⁾.

كما جاء بعنوان "الحوافز و الرضا ليس بمصطلحين مترادفين" لـ: كونتز - H.koontz - و - C.O.donnell - حيث ورد أن >>الحوافز مرتبطة مباشرة بمجهودات العاملين قصد تحقيق هدف معين، بينما الرضا يرتبط بالشعور الناشئ عقب إشباع حاجة معينة، و بكلمات أخرى الحوافز هي مجهود قصد تحقيق نتيجة، أما الرضا فهو عبارة عن نتائج تم تحقيقها<<.

فالرضا الوظيفي في اعتقادهما أمر يتعلق بالفرد بينما المعنوية تتعلق بوصف المجموعة فمثلاً يقال: أن العامل الفلاني راض عن وظيفته أو عمله، و أن معنويات المجموعة الفولانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية، إلا أن العوامل المؤثرة في الرضا أو المعنويات هي عوامل مشتركة، حيث يعتبر الكثير من الباحثين أنه من الصعب في أحيان كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياته.

إن هذه المفاهيم تشير بصفة عامة إلى أن الرضا مصطلح يطلق على مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يؤديه حالياً، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية و هي متعلقة بمدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من عمله.

⁽¹⁾ مدني عبد القادر، الإدارة، مرجع سابق، ص 567.

⁽²⁾ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي. المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984. ص 210.

أما بالنسبة لمصطلح الحوافز أو التحفيز فيعرفه: برلسون وستايز بأنه <<شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه هو الوصول إلى تحقيق أهداف معينة>>¹.

من هذا التعريف يمكن القول إن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها. فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد².

و فيما يتعلق بمصطلح الدافعية فهي تعني قوة تتحرك داخل النفس و توجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحث الأُسبقيّة من حيث الإلحاح ، فالدوافع أو الدافعية لدى الفرد ذات طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر.

أما الروح المعنوية فهي مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها و هو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة و يمارسه المدير اتجاه مرؤوسيه و لابد أن يراعي في استعماله التشريعات، السياسات ، القيم، العادات و التقاليد...الخ³.

و هناك ما يطلق عليه بالحوافز المعنوية فهي تعني: تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية و الذاتية.

أي تلك العوامل التي تجذب الأفراد و تدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

و تكشف الحوافز المعنوية على دوافع الفرد التي توجهه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل الصالح رغبة في تقدير المجتمع له و هذا ما يشكل جزء أو جانب من جوانب الروح المعنوية.

¹(J.william et autres,lagestion des ressollrces nismaines,mc;grawhill?

²(محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 206.

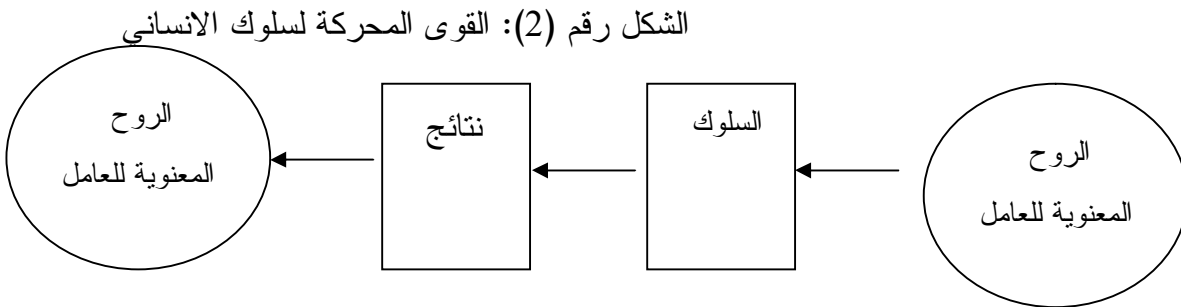
³(علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 315.

2- أهمية الروح المعنوية:

لقد دلت معظم الدراسات إن إنتاجية الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة بروحهم المعنوية، لذلك فإن خلق علاقات جيدة بين أفراد الجماعة من جهة وزرع الثقة والتعاون بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى كفيل بإطلاق طاقات الأفراد، وهذه العلاقات عندما تكون متينة نغطي القوة للمؤسسة، فقوة هذه الأخيرة من قوة أعضائها وليس من قوة أن أنظمتها وإجراءاتها، و المؤسسة القادرة على رفع الروح المعنوية لأفرادها هي المؤسسة التي نستطيع مواجهة التحديات.

إن الأفراد داخل المؤسسة يحبون أن يكون لهم دور فاعل ومتميز، ويرغبون في أن تكون لهم مكانة متميزة ويعاملون كأفراد ناضجين قادرين على تحمل المسؤولية لذلك فهم يرغبون أن تتاح لهم الفرصة لإثبات ذاتهم والتعبير عن شخصيتهم⁽¹⁾.

وهنا تبرز أهمية الروح المعنوية من أنها تعتبر إحدى القوى المحركة للسلوك الإنساني، بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبارها إحدى النتائج المترتبة على هذا السلوك، ويمكن تمثيل ذلك كمايلي:



المصدر: كامل علي متولي عمران، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال و الخدمات، ص 210.

ويمكن تفسير ذلك بأنه إذا كانت الروح المعنوية للعامل عالية فانه سوف تؤثر على سلوكه في الإنتاج، أي أن إنتاجه في هذه الحالة يتوقع زيادته، هذه الزيادة في الإنتاج وما ترتب على ذلك من اشباعا لبعض الحاجات لا أنها ستؤثر على اتجاهات الفرد، أي على

⁽¹⁾ www.hayatrafs.com/ubbum5/html/000153.html.p2, le 14/03/2010

روحه المعنوية إما إذا ترتب على هذا السلوك عدم الإشباع للحاجات وبلوغ الأهداف فإن الإحباط سيكون النتيجة، هذا الإحباط بدوره يؤدي إلى خلق بعض الاتجاهات السلبية، الأمر الذي يتم ترجمته في شكل انخفاض الروح المعنوية⁽¹⁾.

ويرغب في أن يتخذ مكانا في جماعته و يكافح لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة وتعتيل مثل هذه الحاجة هو السبب الاساسي لحاجات عدم التوافق و سوء التكيف. **الحاجة إلى الاعتراف والتقدير:** توجد لدى الكثيرين الحاجة أو الرغبة في تقدير أنفسهم تقديرا عاليا مع احترام الذات، كمات وجد لديهم الرغبة في أن يقدرهم الآخرون، ويؤدي إشباع الحاجة إلى التقدير إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة والقدرة والكفاءة والدفع بالنسبة للمجتمع.

الحاجة إلى المعلومات: هي السبب بالشعور بالإحباط لدى العمال عندما تحول قلة المعلومات دون تفهمهم للتعليمات وقوانين سير العمل.

الحاجة إلى تحقيق الذات: تبرز هذه الحاجة بوضوح بعد إرضاء الحاجات الفيزيولوجية، وحين إذن يظهر تأثيرها وسيطرتها على الرغبات الأخرى.

و هذه الحاجات الأساسية وان كانت فطرية في طبيعتها إلا أنها تشبه السلوك الغريزي الذي نشأ هذه في الحيوانات، فهي تختلف عنها من حيث مرونة السلوك، وملائمة الظروف لتحقيق الأهداف. وهنا نرى أن الإنسان يحاول أن يرضي الحاجات الضرورية بوسائل وأنماط مختلفة من السلوك. ومهما بلغت الحاجات الأساسية من القوة والسيطرة فإنه يمكن تعديلها بصفة عامة عدا الحاجات الفيزيولوجية والشخص الذي يمكن أن يشبع هذه الحاجات يستطيع أن ينظم حياته ويتكيف مع الظروف المحيطة به.

⁽¹⁾ كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص 210.

3- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

هناك عوامل متعددة تؤثر في الروح المعنوية للأفراد إما بالسلب أو بالإيجاب، وقد وضعت عدة تصنيفات لهذه العوامل، فهناك من صنفها إلى عوامل داخلية كالقيم والأهداف، درجة الإشباع الفردية، وعوامل خارجية كطبيعة العمل، نوع الإستاد، وهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالعمل وأخرى متعلقة بالعامل ذاته وهذا ما قام به " كارل جيبسون Karl Jepsen " ولقد تبين من البحث الذي قام به أن الأسباب الذاتية أو العوامل الشخصية تؤثر في الروح المعنوية أكثر من نظيرتها الخاصة بالعمل، قد توصل إلى 48 % من أسباب انخفاض الروح المعنوية لدى العمال ترجع إلى العوامل المتعلقة بالعمل كالعوامل المادية، انخفاض الأجور، الإجهاد و ثم نسبة 52 % من أسباب انخفاض الروح المعنوية للعوامل الشخصية والمواصلات والمسؤوليات المنزلية ولا يمكن اعتبار هذه النسب أساسا للتقييم، إذ من الممكن أن تتغير هذه النسب من مؤسسة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى.

إضافة إلى التصنيف الذي قام به أو أورده " كارل جيبسون " هناك عوامل أخرى مؤثرة في الروح المعنوية تختلف باختلاف الأفراد وباختلاف انتمائهم الطبقي، ويمكن أن نجمل هذه العوامل فيما يلي:

3-1 الأجور: يساهم ارتفاع الأجور في استقرار حالة العامل النفسية والاجتماعية، ونقصها يؤدي إلى عدم استقراره، ومن الإضرابات العمالية العديدة إلا مؤشر من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية وعدم تقبل الأجور.

3-2 الخدمات الاجتماعية والترفيهية: تهدف إلى توفير الجو الاجتماعي المناسب لتكييف الفرد واندماجه مع الجماعة، وذلك عن طريق توفير المواصلات والنواحي الثقافية والمراكز الصحية والنشاطات الترفيهية.⁽¹⁾

(1) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص 467.

3-3 أسلوب بالإشراف: كلما كان مرنا بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.⁽²⁾

3-4 الظروف الفيزيائية للعمل: لا شك في أن توفير الظروف الفيزيائية للعمل كالحرارة المناسبة، الإضاءة، التهوية، الوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال وعدم توفرها يعمل على انخفاض معنوياتهم⁽³⁾.

3-5 النجاح في العمل: فبالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم⁽⁴⁾.

3-6 الثناء والتوبيخ: يساهم الثناء عند قيام العامل بعمل نجاح بدرجة كبيرة في رفع روحه المعنوية، في أن التوبيخ يؤدي إلى خفضها.

3-7 توجيه الشكاوى والتظلمات: التظلم هو التعبير عن عدم الرضا عن العمل أو عن ظروف العمل أو سلوك المشرف أو غير ذلك من الأسباب، وإذا أهمل هذا الجانب داخل المؤسسة انعكس على معنويات العمال، كما تجدر الإشارة إلى أن الشكاوى ليست نتيجة سوء الإدارة في كل الحالات كما يتصور البعض وإنما تعود في أغلب الأحيان إلى توتر داخلي في جماعة العمل مما ينعكس على الروح المعنوية للعمال.

3-8 العلاقات والاتصالات : إن تحقيق الاتصالات يوثق الروابط بين العمال، حيث تستمر عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد، فالاتصال والمشاركة تشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه ولذلك يزيد شعورها بالأمن

⁽²⁾ مدني عبد القادر علاقي، الإدارة. دار تهامة، جدة، ط3، 1985، ص 753.

⁽³⁾ عادل حسن، مرجع سابق، ص 467.

⁽⁴⁾ مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، مرجع سابق، ص 573.

واحترامه لنفسه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأجواء من المودة والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال ضروري ومهمة للعامل في تحسين نفسيته.⁽¹⁾

إذن من بين العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للفرد العامل هو إتاحة الفرصة للفرد للمساهمة الإيجابية في نشاط الجماعة وأن يعترف به بقية الأعضاء ويقدرونه وأيضا الشعور بالنجاح والتقدم في الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة، فكلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما شجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهد وعلى حشد طاقاتهم نحو هذا الهدف و كما ينبغي أن تكون أهداف الجماعة في مستوى قدراتها وذلك حتى لا تشعر الجماعة بالفشل والإحباط وأن إمام الأفراد بأهداف الجماعة وبظروفها يساعد على رفع معنوية أفرادها.⁽²⁾

(1) عبد الرحمان العسيوي، الكفاءة الإدارية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 99 ، 100.

(2) فرج الله طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار النهضة العربية، بيروت، 2006 ، ص277.

4 – معايير الروح المعنوية:

يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي:

- وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة لتحقيقها وتوجه عليها أنظار الجماعة.
- إشباع حاجات الأفراد (التعبير عن الذات، الحوار، المكانة، الاعتراف والقبول ، الحاجة للانتماء إلخ.
- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها، حيث يقود النجاح إلى تشجيع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهود.
- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة.
- المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات.
- الشعور بالتوحد مع الجماعة.
- الزمالة الحميمة والهدف المشترك الذي يوجه الأفراد نحو التجارب المشتركة والتنافس مع الفرق، الجماعات الأخرى.
- تحسين الظروف البيئية المحيطة بالعمل.
- إنه من المهم أن تعلم أن تضامن الجماعة لوحدة ليس بديلا عن المهارة والتعلم والتدريب ولكنه ربما يزيد من فعالية جماعته ماهرة إلى حد بعيد، وخصوصا في ظروف الإرهاق حتى يكون العمل الجماعي أساسيا.⁽¹⁾

(1) عامر سالم عوض، مرجع سابق، ص 189 ، 190.

5 - مظاهر الروح المعنوية :

بما أن الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف إلا عن طريق تتبع أثارها ونتائجها ومظاهرها وتختلف باختلاف ميادين العمل المختلفة، فمثلا المجال الصناعي تختلف عن المجال العسكري ومختلف التغيرات التي تطرأ على كميات الإنتاج من الأسوأ إلى الأحسن أو العكس أو مختلف المشاكل التي تحدث في العمل لا تعبر إلا عن الحالة النفسية للفرد العامل ومن هنا يمكننا القول أن التقدير الخاص لمعنويات العمال وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه أو الرضا عنه ما هي إلا مظهر من مظاهر الروح المعنوية الإيجابية والسلبية لدى الفرد العامل أو لدى جماع العمل، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من المظاهر.⁽¹⁾

1.5 مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة: وتتحدد هذه العوامل كما يحددها الدكتور " رابح حسن " فيما يلي:

— قدرة أفراد الجماعة على مواجهة المشاكل بشيء من القدرة والتكيف مع الموقف الطارئ.

— عدم وجود الأفراد فيما بينهم.

— ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.

— انخفاض التغيب لدى العمال.

— انخفاض حوادث العمل.

— انخفاض نسبة الشكاوى والتظلمات.

كما أضاف الدكتور " فرج الله عبد القادر طه " إلى العوامل السابقة ما يلي :

— يشرع شعور الجماعة بالانتماء بين أعضائها وهو شعور ناجم عن توحيد الفرد مع الجماعة و استغراقه فيها لأنها دوافعه وحاجاته.

⁽¹⁾ أشرف محمد عبد الغني شريت، سيكولوجية الصناعة (بين النظرية والتطبيق). المكتب الجامعي الحديث،

الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص 294.

- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد الجماعة وحدتها وتماسكها.
- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.⁽¹⁾

كل هذه العوامل والمظاهر تعمل في حال تحقيقها وتوفرها على شعور الجماعة بالرضا عن العمل علاقة الأفراد فيما بينهم وعن العمل مما يسمح بارتفاع معنوياتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

2.5 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة: بما أن هناك مظاهر تعمل على ارتفاع معنويات الجماعة فإن هناك مظاهر أخرى تعمل على انخفاضها ومن أهمها:

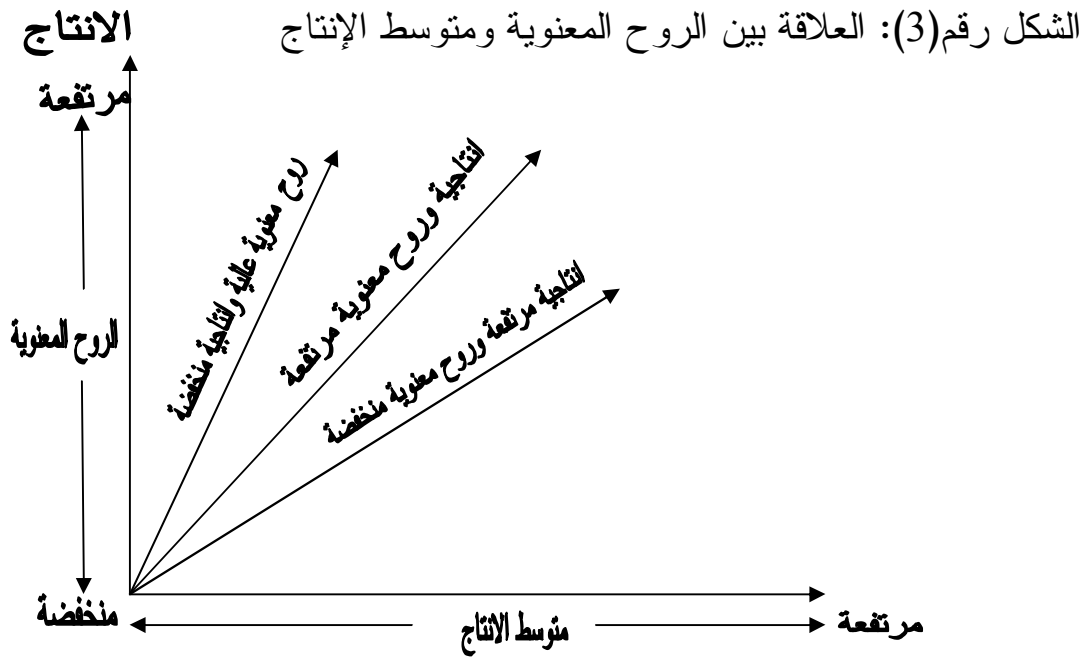
- 1 — إن تغيب العامل عن عمله عدة مرات ودون مبرر دليل على وجود أشياء لا ترضيه في العمل وعدم تكيفه مع الجماعة.
- 2 — الانتقال من مهنة لأخرى: إن انتقال العمال من مهنة لأخرى يمثل مظهرا سلبيا للروح المعنوية، فبقاء العمال في ممارسة مهامهم داخل منظمة ما دون الانتقال إلى منظمة أخرى دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم، في حين أنه كلما زاد انتقال العمال دل ذلك على انخفاض معنوياتهم، إذ ربما تعود أسباب الانتقال إلى عدم رضا العمال عن علاقاتهم فيما بينهم أو عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به.

- 3 — تقييد الإنتاج: إن تقييد الإنتاج أو الحفاظ عليه عند حد معين دليل على انخفاض الروح المعنوية، لأن العمال باستطاعتهم أم ينتجوا أكثر مما أقاموا بإنتاجه، ويمكن معرفة ذلك من خلال مراجعة الإنتاج من وقت لآخر.

⁽¹⁾ فرج عبد القادر، مرجع سابق ص 278.

4 — فقدان العمال الاهتمام بالعمل: يعتبر فقدان العمال بالعمل من أحد العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستمرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن الملل والتعب الذي يؤثر على سيكولوجية الفرد العامل.⁽¹⁾

5 — متوسط الإنتاج لفترة زمنية: يعبر عن الإنتاج الفصلي ونعني به حساب نفقة العمل وجودته فإذا بقي الإنتاج عند حد معين وفق النسب المقررة وتعادلت تكاليفه مع ثمن بيعه وتحققت شروط الربح وقلت نسبة التكاليف، اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال والعكس صحيح⁽²⁾ ويمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



المصدر: كامل علي متولي عمران.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية في الصناعة. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 537.

⁽²⁾ www.fiseb.com. le 15/03/2009 p 07.

⁽¹⁾ كامل علي متولي عمران. مرجع سابق ، ص 312.

ولكن ليس هذا الارتباط مطلق بمعنى أن نسبة الارتفاع في الإنتاج ليس من الضروري أن تعادل نسبة الارتفاع في الروح المعنوية، ولكنه ارتباط إيجابي على أية حال.

غير أن هناك بعض المواقف الشاذة والتي لا يصح أن تتخذ حكما عاما على ارتباط الروح المعنوية بمتوسط الإنتاج، ففي بعض الأحيان يربي الإنتاج رغم أن الروح المعنوية السائدة بين الموظفين ضعيفة، وفي البعض الآخر نجد أن المسؤولين يعملون على رفع الروح المعنوية بين الموظفين بشكل متطرف دون مراعاة المصلحة العامة نحو الأهداف الأصلية للإدارة، ومع كل هذا فإن إنتاج هؤلاء الموظفين يكون قليلا، ذلك لأن الإدارة ثبت في نفوسهم روح التكاسل والتواكل والانصراف إلى تحقيق الحاجات الشخصية والاهتمام بها دون الاهتمام بمصلحة العمل ذاته وعلى ذلك كان من الأهمية بمكان أن تراعى الإدارة التوازن بين حاجات موظفيها وحاجات العمل وأهدافه، ولا يجوز لها أن تتطرق إلى إحدى الناحيتين فهذا التكامل والتوافق بين حاجات الطرفين هو هدف كبير من أهداف العلاقات الإنسانية وهو بدوره يرفع الروح المعنوية بين الموظفين.

كذلك قد يحدث وأن تلجأ الإدارة إلى الضغط المواطنين لينتجوا إنتاجا عاليا، وقد تتجح الإدارة في ذلك مع تأكدها من ضعف الروح المعنوية عندهم، فمن المحتمل الحصول على إنتاج عال مع شيوع الروح المعنوية المنخفضة، ولكن من المحتمل أن يظل الحال كذلك على المدى الطويل، إذ أن النفس البشرية لا تقبل الآلام والضيق والتوترات النفسية والصراعات بل تدفعها عنها بشتى الطرق حتى يحدث التوازن النفسي، وطلب الإنتاج العالي مع الروح المعنوية الضعيفة هو من الأمور التي تخلق الصراعات النفسية والتوترات المختلفة، وإذا كانت النفس الإنسانية لها القدرة على السيطرة على هذه الصراعات والتوترات، فإن ذلك يكون لفترة محدودة تحاول بعدها التخلص منها بشتى

الطرق ومن هذه الوسائل التراخي في الإنتاج الإهمال، كراهية العمل، التغيب عنه الخ.⁽¹⁾

6 — الشكاوى والتظلمات: وتدل على تذمر العمال وقيامهم بالإضرابات والاحتجاجات والشكاوي بسبب عدم تلبية طلباتهم الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية.⁽²⁾

3.5 مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد العامل: لقد اتفقت جل الآراء على أن الروح المعنوية ظاهر فردية وجماعية في آن واحد، وبعد ذكر مظاهرها السلبية والإيجابية لدى الجماعة نتطرق الآن إلى مظاهرها لدى الفرد من خلال انتمائه للجماعة وتقبلها له أو نبذه وعزله مما سيؤثر بلا شك على حالته النفسية وشعوره باضطراب نفسي وإحباطه و بالتالي عدم رغبته في العمل، ويمكن أن تتحلى مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد العامل كما يلي:

1.3.5 مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل: من أهم المظاهر التي تعمل على رفع معنويات الفرد ما يلي:

- رضا العامل عن عمله.
- شعوره بأنه جزء من المؤسسة.
- شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينة.
- رضاه عن أجره ومركزه.
- رضاه عن المشرف ونوع الإشراف.
- رضاه عن علاقته مع زملائه في العمل.
- توفر فرص الترقية.
- حصوله على التشجيع والثناء سواء كان ماديا أو معنويا.

⁽¹⁾ كامل علي متولي عمران ، مرجع سابق ، ص 312 ، 313.

⁽²⁾ محمد ماهر عليش، مرجع سابق، ص 537.

1.3.5 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل: تتجلى المظاهر التي تعمل على خفض معنويات الفرد فيما يلي:

- عدم رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
- تباطؤ الإنتاج.
- شعوره بالنبذ والتذمر.
- عدم رضاه عن أجره ومركزه.
- كثرة تغيبه عن العمل وانصرافه منه قبل الوقت.
- عدم ارتياحه للعلاقات مع زملائه في العمل.⁽¹⁾
- عدم رضاه عن المشرف وطريقة إشرافه.
- عدم توفر فرص للترقية.
- سوء ظروف العمل الفيزيكية.
- شعوره بالتعب والملل.
- الروتين في العمل.
- انعدام المكافآت والعلاوات.

وكل هذه المظاهر الإيجابية منها والسلبية يمكن استخدامها كمؤشرات لقياس الروح المعنوية لدى الفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها، وقد تساعد في الوصول إلى مختلف الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بعد تحليلها ودراستها دراسة علمية ودقيقة من أجل استنباط كل الحلول لمواجهة مختلف المشاكل التي يواجهها الفرد العامل في محيط عمله ومدى تكيفه مع المنصب الذي يشغله ومع الجماعة التي ينتمي إليها، فهي تعتبر من أهم الأسباب التي تساعد على تحسين أداء العامل وتنمية قدراته وتقوية الشعور بالانتماء إلى الجماعة لدى العامل.⁽²⁾

(1) محمد ماهر حليش ، مرجع سابق ص 538 .

(2) كامل علي متولى عمران، مرجع سابق ص 314 .

6 - قياس الروح المعنوية:

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جدا نظرا لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة وليست بسيطة ولا ثابتة ثباتا مطلقا، بالإضافة إلى أنها تتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة ولا سيما إذا كان عدد العمال كبيرا وتستدعي تفحصا علميا وخبرة وتجربة في هذا الميدان.⁽¹⁾

ويعتمد بعض المسؤولين إلى قياس الروح المعنوية من حين لآخر للوقوف على شعور العمال واتجاهاتهم ولمعرفة مدى ارتباطهم بالمؤسسة من عده، أو إجراء تعديلات على سياسة المؤسسة أو طرق أداء أعمالها.⁽²⁾

لذا تحاول الإدارة في أي مؤسسة أن تتعرف على الروح المعنوية للعمال عن طريق ملاحظاتهم العابرة أو مظهرهم وسلوكهم أثناء العمل، وعن طريق ما يكتبه المشرفون عن العمال من تقارير، ولكن هذه الأساليب ليست كافية تماما، فمن خصائص العامل حيث تكون روحه المعنوية منخفضة أن لا يفصح عن اتجاهه للآخرين، بل يحفظه لنفسه.

وعلى هذا إلا إذا أريد أن تقاس الروح المعنوية فلا بد من التوصل للوسائل التي تشجع العمال على التعبير على مشاعرهم بأمانه، وأحد الطرق المتبعة في هذه الحالة إجراء مسح استفتائي دون أن يذكر المجيبون أسمائهم على استمارات الاستفتاء بالإضافة إلى طرق أخرى، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة تستطيع أخذ فكرة عامة عن انخفاض وارتفاع الروح المعنوية بطريقتين، طرق غير مباشر، وطرق مباشرة.⁽¹⁾

1 - الطرق الغير مباشرة: تعتمد الطرق غير المباشرة في قياس الروح المعنوية

على بعض المؤشرات المتوفرة بصفة عامة في كل المؤسسات والتي تتجلى في السجلات التالية:

⁽¹⁾ عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 42.

⁽²⁾ أشرف محمد عبد الغنى شريت، مرجع سابق ص 301.

⁽¹⁾ عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 43.

1. السجلات التي تبين وضعية الإنتاج من ارتفاع أو انخفاض.
2. سجلات الفضلات التي تبين الزيادة أو النقصان.
3. سجلات المستخدمين التي تشير إلى إعداد العمال التي تترك العمل (معدل دوران العمل)
4. سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.
5. سجلات التقارير عن الحوادث التي تبين ارتفاع أو انخفاض الحوادث.⁽²⁾
6. السجلات الطبية حيث تبين عدد المرضى والمتماثرين.
7. سجلات التدريب حيث تبين عدد المدربين إقبالهم على التدريب زيادة الحاجة للتدريب.

8. الشكاوى والمظالم، زيادتها أو هبوطها.

9. الاقتراحات وسيتقدمها عادة الأوضاع السائدة في المؤسسة.⁽³⁾

إن الفحص الجيد والكلّي لهذه السجلات وعلى فترات متقاربة يؤدي الأشخاص معلومات حيوية حول وضعية المعنويات في المؤسسة، ولكن لا يمكن اعتبار المعلومات المستخلصة من السجلات دقيقة ومحكمة، ولا يمكن الاعتماد عليها في قياس الروح المعنوية بصفة كلية، بل تمثل تكملة لا غنى عنها لمسح الروح المعنوية وقياسها المستمر.⁽¹⁾

2 - الطرق المباشرة: نظرا لتقدم الدراسات والبحوث النفسية والاجتماعية والإحصائية، و اتساع نطاق المؤسسات وكبر حجم عدد العملاء بها، فقد أصبح العديد من الباحثين يلجأ إلى طريقة القياس أو المسح عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات.

⁽²⁾ محمود عبد الموكل، مرجع سابق، ص 98 ، 99

⁽³⁾ محمد عبد المولى، مرجع سابق ص 99 .

⁽¹⁾ محمود الشكري، إدارة المشاريع الصناعية. الجزء 2 ، دار الكتاب، بيروت، 1968، ص 268.

1.2 الاستبيانات : تعتبر الاستبيانات من أكثر الطرق انتشاراً، حيث يتضمن نموذج الاستبيان بعض الأسئلة تفي بالغرض المطلوب، وتوزع الاستثمارات على العمال ليحيبوا على عدة تساؤلات، ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي :

(1) تعطى الوقت الكافي للعامل للإجابة بترو دون عجلة.

(2) سهولة التبويب والتحليل والتفسير واستخلاص النتائج⁽²⁾.

ومن عيوبها :

(1) عدم اهتمام بعض العمال بالرد.

(2) قد يكون الأفراد الذين يردون لا يمثلون جميع العمال تمثيلاً صادقاً أي الحصول على نتائج مضللة.

(3) عدم استطاعة بعض العمال التغيير اللفظي واللغوي عن مشاعرهم⁽¹⁾.

والاستبيانات نوعين: واحدة موضوعية والأخرى وصفية، حيث يتضمن النوع الأول أسئلة وأمام كل سؤال منها عدد من الإجابات منها الإجابة المناسبة و أما النوع الثاني فيتضمن أسئلة فقط ويترك للعامل حرية الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها⁽²⁾.

وهناك بعض من العلماء من يضيف إلى النوعين السابقين، نوع ثالث وهو الاستبيانات العاكسة، ونقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من طرف العمال، ثم الاستنتاج من هذه الإجابات و وهناك من يطلق عليها تسمية الطريقة الإسقاطية.⁽³⁾

⁽²⁾ اشرف محمد عبد الغني شريت، مرجع سابق، ص 301 .
⁽¹⁾ أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي. الدار القومية للطباعة، الإسكندرية، ط 2، 1965، ص 449.

⁽²⁾ أحمد عزت راجح، مرجع سابق، ص 449.

⁽³⁾ كامل علي متولى عمران، مرجع سابق، ص 327.

2.2 المقابلات: يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية، فتخدم نفس غرض الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالروح المعنوية مباشرة من العامل، وقد تكون مقننة أو موجهة بمعنى أنه يتم فيها تحديد جميع الأسئلة مقدما لتوجه إلى العامل، وقد تكون المقابلة حرة غير موجهة، وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيه، ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أُديرَت من قبل باحثين ذوي خبرة للحصول على كافة البيانات المطلوبة، وذلك بعد إقناع العمال برغبة الإدارة الصداقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال لمصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة وإزالة مصادر الشكاوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية.⁽¹⁾

ومن مزاياها أنها قد تميّط اللثام عن أسباب غير منتظرة للروح المعنوية المنخفضة لا سيما إذا كانت تجري في جو غير رسمي، ومن مساوئها خوف العمال من الإفصاح على آرائهم الحقيقة، غير أن العمال الذين لا يتخرجون من الإفصاح عن آرائهم إذا كانوا يزعمون ترك العمل، لذا كانت مقابلات العمال الذين يصممون على ترك العمل وسيلة ذات قيمة لمعرفة العوامل والظروف التي تؤذي أنفسهم، بل لقد أدى هذا النوع من المقابلات إلى إحداث تغيير في المؤسسات دعت العمال المستقلين إلى البقاء في أعمالهم.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 28.

⁽²⁾ اشرف محمد عبد الغني شريت، مرجع سابق، ص 301.300.

ثانيا : إستراتيجية تنمية الروح المعنوية

1- رفع الروح المعنوية:

تتجه المؤسسات ذات الإدارة الحديثة إلى تنمية والمحافظة على مستوى عال من الروح المعنوية بين الأفراد وبالرغم من أن الروح المعنوية تتكون من عدد لا نهائي من الميول، فإن هناك مجالات واسعة يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا حتى ترتفع معنوياتهم، وهذه المجالات ما هي إلا محاولة تقسيم جزئيات أو مكونات الروح المعنوية في مجموعات يكون على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف على نوعية الروح المعنوية في المؤسسة وبالتالي اتخاذ وتحديد الإستراتيجيات المناسبة وتتكون مكونات الروح المعنوية مما يلي:

1-1 كيفية الإشراف المباشر: من المفروض أن أي عمل في أي جهاز إداري كان أم إنتاجي يعمل تحت إشراف رئيس مسؤول عن عمله وعليه فإن من أهم المكونات التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل هي قدرة وكفاءة هذا الرئيس في الإشراف عليه، وهذا الأخير يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتبعه في إدارة أفراده.

فمن الحاجات الإنسانية التي تدفع المرؤوس للعمل بحماس كبير شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتربيت خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه يعتبر بمثابة نوع من التدريب ويتحقق ذلك إذا كان بأسلوب إنساني مخلص، لأن أسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للعامل إذ كان بعيدا عن التخويف والتهديد، فهذين الأخيرين يعملان على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه، فهناك كثير من المسؤولين يعتقدون بأن مهابتهم ووقارهم ودف المرؤوسين للعمل لا يأتي إلا بالأسلوب المذكور، غير أنه من الثابت أن العامل يشعر جيدا بنوع السلوك الإداري من جانب رئيسه وهو يحتاج منه الأسلوب الذي يعكس احترامه له وتقدير طموحاته ومخاوفه إلخ.

كما يجب أن يشتمل الإشراف على إتاحة الفرصة للعمال للمبادرة وتشجيعه على تقديم ما يتعين له من مقترحات، فجانبا أنه يرفع الروح المعنوية للعمال فإنه يساعد الإدارة

على تحسين وسائل وأساليب العمل فيها، إذ أن هذا المرؤوس أقدر من غيره على الإلمام بظروف العمل، كذلك فإن هذه الاقتراحات قد تكشف عن بعض متاعب العمال ومن ثم يمكن للرئيس أن يعمل على إزالة أسباب هذه المتاعب كوسيلة لرفع روحهم المعنوية.

هذا ولا بد أن يهتم الرئيس بتزويد العمال بكل المعلومات عن العمل والتي تعينه على أدائه على خير وجه فيبين له حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى تدخل الثقة في نفسه ويكون على بينة بجميع ظروف العمل، فإن مثل هذه الخطوة ترفع كثيرا من معنويات العامل وتدخل في نفسه الطمأنينة إلى وضعه بل وتزيد حبه للعمل، كما أن على الرئيس أن يبدي تقديره للمرؤوس ويعبر عن فكرته الجيدة عنه بكل أساليب التشجيع متى كان العامل أو المرؤوس يستحق ذلك، فحاجة هذا الأخير إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية وإنسانية للفرد العامل والمسؤول إذا لم يتبع ذلك فإن العامل يشعر بالظلم والتقليل من شأنه الأمر الذي يسبب هبوط روحه المعنوية.⁽¹⁾

ولعل من أهم الأمور التي يجب على المسؤول أن يراعيها في إشرافه على العامل في إطار العلاقات الإنسانية هي معاملة الموظف كإنسان أولا وكموظف ثانيا، لأننا نعرف أن الله — عز وجل — خلق الفرد أولا كإنسان ثم حمل الفرد بعد ذلك على وظيفته في الحياة، فالصفة الآدمية للإنسان تسبق صفته الوظيفية ولا يجب على الرئيس أن يتجاهل هذا الوضع فينظر الرئيس إلى مرؤوسيه كموظفين أولا أي من خلال اللوائح والأنظمة والقوانين التي يخضع لها هؤلاء الموظفون، فإذا تأخروا يوما عن عملهم بعض الدقائق بحسابهم بموجب اللوائح ويطبقها عليهم ويوقع عليه العقوبة المنصوص عليها في اللائحة قبل أن يعرف الأسباب التي تعرضوا لها بصفته الإنسانية، بل لا بد أن يكون مرنا بعض الشيء ويتسامح مع هؤلاء الموظفين وهذا هو الاتجاه الإنساني في المعاملة لأننا لا يجب أن نفكر أن الموظف هو الجسم الجالس على المكتب والذي يجب أن يخضع للوائح خضوعا حرفيا.

⁽¹⁾ كامل علي متولى عمران، مرجع سابق، ص 314 ، 315.

ومن الأمور التي ترفع الروح المعنوية في إطار إشراف الرئيس على الموظف أن يتناقش أولاً مع موظفيه مسبقاً في أي تغيير يطرأ عليه أو على عمله وقبل حدوثه، فإذا أراد أن ينقل الموظف إلى جهة أخرى أو مركز آخر أو يكلفه بالقيام بأشياء أخرى فوق عمله، فلا بد للمسؤول إذا كان متبعاً لأصول العلاقات الإنسانية أن يبحثها مع موظفيها، فالموظف مثل الرئيس التزامات وارتباطات وميول وحاجات وظروف مختلفة.⁽¹⁾

وقد ثبت من البحوث بشكل واضح أن إنتاج المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس يهتم بهم كأكاديميين يكون أعلى بكثير من إنتاجهم تحت إشراف رئيس ينظر إلى العامل خاضع لحرفية اللوائح متجاهلاً للجانب الإنساني فيه.

2.1 الرضا عن العمل: أي ميل العامل إلى العمل ، فمن أهم الأمور التي تشعر الموظف بالسعادة والرضا هو ميوله إلى عمله ويتحقق ذلك بحسن اختيار المسؤولين للموظفين ، لذلك يجب على المسؤولين إدراك ذلك وأنهم إذا أرادوا أن يعاقبوا أي موظف لأي سبب فلا يصح ذلك بنقله إلى عمل لا يميل له، ولذلك فإن الالتجاء إلى هذا النقل إنما هو في الحقيقة عملية سيكولوجية تجريدية للعناصر الإنسانية وسلب سعادة العامل، ومن المعروف أن سيكولوجية الإنسان تعتبر العمل الذي يقوم به العامل ولا يميل إليه بمثابة نوع من الظلم أنزله عليه حظه المنكوس ويزيد من هذا الشعور ما لا يلاقيه فيه من الحرمان من الإشباع و استغلال تخصصه وتحطيم طموحه وآماله.

3.1 توفير الأمن للمرؤوس : ويترتب عن ذلك أنه إذا ما توافر في العمل هذا الإحساس فإن العامل يكون ذو روح معنوية عالية، فذلك يعني استمرارية العمل دون طرد أو فصل ، ويجدر بنا في هذا المجال أن نوضح أن هناك الكثير من الإدارات تضع قواعد للترقيات خاصة منها ما يتعلق بالترقية بالاختيار ومنح العلاوات، ولكن لا تخضع في الوقت ذاته لقواعد دقيقة للرقابة، فيكثر التحايل على هذه القواعد بسبب التحيزات الأمر الذي ينتهي بتخطي المستحق وترقية غير المستحق، وهو أمور من شأنها أن تسبب السخط

⁽¹⁾ كامل علي متولى عمران ، مرجع سابق ، ص 315 ، 316.

وكراهية العمل في نفوس العمال المظلومين وتخفيض من روحهم المعنوية، كما تدخل في نفوس الذين حصلوا على وظائف وترقيات دون استحقاق شعور بأن الوظيفة أصبحت محلا للتجارة والتقرب والوساطة فتصرفهم عن العمل الجدى إلى الأساليب التي يجب أن يسلكوها للمزيد من الترقيات، وبذلك يختل ميزان الجهاز الإداري ولا يقوم على الوجه المنشود وتشيع روح التمرد والإهمال في نفوس موظفيها⁽¹⁾.

4.1 توافر الهادفية والفاعلية في التنظيم : فالعمال يرغبون أن يكونوا أعضاء في

تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة عليه من الفعالية والكفاءة التي تمكنه من تحقيق الهادف المقام من أجله.

وفي الواقع أن سمعة المؤسسة التي تعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لها من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موقع فخر له، وغن هذا الفخر واعتزاز يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المؤسسة لأنه يستمد نجاحه من نجاح المؤسسة .

كما أن فعالية الإدارة وكفاءتها ستهم في رفع الروح المعنوية للعمال حيث أن الإدارة الفعالة تتضمن تسيير وسائل الاتصال سواء الأفقي أو الرأسي بين العمال، تفتح أمام الجميع فرصة الإسهام والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تهتم بجميع آراء ومقترحات العمال رؤساء ومرووسين.

5.1 الإدماج والتوفيق مع الزملاء في العمل : من الأمور التي تزيد من ارتفاع

روح الفرد المعنوية شعوره بأنه مقبول من أعضاء الجماعة الذين يعمل معهم و وأنه قد ينجح في تكوين علاقات طيبة وإيجابية و صداقات ودية بينه وبينهم، والإدارة يمكنها أن تخلق مثل هذا الجو وذلك عن طريق العمل الدائب على فض النزاعات بين الأعضاء ومحاولة نشر الروح الاجتماعية بينهم وتعميم العدالة في المعاملة بينهم.

⁽¹⁾ كامل علي متولى عمران، مرجع سابق، ص 316 . 318 .

6.1 الحالة الصحية والبدنية والذهنية: حيث أن هناك إرتباط بين الصحة الجسمانية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد ومستوى أدائه ومستوى معنوياته، فقد تكون هناك بعض المشاكل العائلية أو الاعتلال في صحة الفرد، وهذا وإن كانت جوانب خارجية عن نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط عمله. مما سبق يتضح أن الروح المعنوية هي محصلة تفاعل العديد من الجزئيات المتعلقة بحاجات العامل ورغباته وما يشعر به الفرد من خلال قيامه بعمله ونمط شخصيته ومدى تأثيره وتأثير جماعة العمل عليه⁽¹⁾.

2- صفات الوظيفة وروح الروح المعنوية:

توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة، وعند مراعاتها يكون لها تأثير كبير في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ومنها:

1.2 تنوع المهارات : أي تعدد الأنشطة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالعامل لا يحبذ الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملاً استثماراً العمل وعلى العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات الاتصال، مهارات الحاسبة، مهارات التحليل تكون أكبر أثراً في رفع الروح المعنوية.

2.2 هوية الوظيفة: وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل.

3.2 أهمية ومغزى الوظيفة: يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المؤسسة، وكذلك تأثير هذا العمل على العملاء أو المستفيدين من عمل المنظمة.

4.2 الاستقلالية : يجب أن تحتوى الوظيفة على قدر من التعويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف و بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية .

⁽¹⁾كامل علي متولى عمران، مرجع سابق، ص 318 ، 319.

5.2 التغذية المرتدة: أي أن تكون أداء مهام العمل حسب طبيعة كل عمل و إقامة علاقات أقوى مع العملاء و أو الإثراء الرأسي ببعض المهام القيادية، أو فتح قنوات للتغذية بالمرتدة⁽¹⁾.

3- علاقة الحاجات الأساسية بالعمل:

3-1 الفرد وحاجته الأساسية : لكي ندرك أهمية الدور الذي يقوم به العمل في حياة الفرد يجب أن نفهم أولاً الفرد وحاجته الأساسية و فلقد أعتقد خطأ الفكرة القديمة بأن الإنسان يعمل لمجرد الحصول على القوت، ويكفي التذليل على خطأ هذه الفكرة أن نذكر أنه كان من الواجب تصديقاً لهذا الرأي أن يقف العمل وينتهي بمجرد حصول الفرد على لقمة العيش، وإذا نظرنا حولنا نجد أن الإنسان لم يقم ببناء حضارة بهذه الوسيلة البسيطة التي تستهدف مجرد الحصول على أجر، وقد ناقش كثير من علماء النفس الدوافع والحاجات الأساسية للإنسان التي يبدو موقف العمل مشتملاً عليها بوسائل شتى وقد اتفقت آراء الباحثين على ذلك.

ومن وجهة النظر المهنية، فقد نظم ماسلو Maslow الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هذه الحاجات وفاعليتها، ويلاحظ أن كل حاجته من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في الترتيب المهني والحاجات الأساسية هي:

1. الحاجات الفيزيولوجية: تعتبر هذه الحاجات نقطة البدء في نظرية الدوافع، وهي تختلف في طبيعتها عن الحاجات الأخرى، إذا تبدو أعراضها جسيمة بدرجة كبيرة، فالجوع مثلاً يبدو مكانه المعدة، ولكن الواقع أنه في حالة الجوع الشديد تتغير معظم أنسجة الجسم وتصبح بحاجة شديدة إلى الإشباع، وينطبق نفس القول على حالة العطش، هناك حاجات فيزيولوجية كالنعب والحاجة إلى النوم لا يمكن تحديد موقعها في الجسم، والحاجات الفيزيولوجية هي أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للفرد وتأثير على سلوكه .

⁽¹⁾ أشرف محمد عبد الغني شريت، مرجع سابق ص 304 . 306.

2. الحاجة إلى الأمن: لهذه الحاجة قيمتها، وتظهر أهميتها بمجرد إشباع الحاجات الفيزيولوجية خاصة بالنسبة للكبار كما تظهر هذه الحاجة عند الأطفال عندما يغيب عنهم آبائهم وعندما يفاجئهم المرض، وعند الخوف عند ظهور مؤثرات معينة، وتدفع الحاجة إلى الأمن الناس إلى الحرص والحذر و هي التي تثير فينا الرغبة في تملك المال والعقارات والتأمين على الحياة علاوة على الأمن الروحي الذي تبعثه الطقوس الدينية.

3. الحاجة إلى الانتماء والحب: إذا ما شبعنا الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن إشباعا يبرز حنين الحاجة إلى العطف والانتماء، فيشعر الشخص شعورا قويا لم يسبق أن أحس به بأنه يفتقد الصديق القريب، كما يشعر بظلم العلاقات الوجدانية مع الآخرين⁽¹⁾.

ويرغب في أن يتخذ مكانا في جماعته ويكافح لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة وتعطيل مثل هذه الحاجة هو السبب الأساسي لحالات عدم التوافق وسوء التكيف .

4. الحاجة إلى الاعتراف والتقدير: توجد لدى الكثيرين الحاجة أو الرغبة في تقدير أنفسهم تقديرا عاليا مع احترام الذات، كما توجد لديهم الرغبة في أن يقدرهم الآخرون ويؤدي إشباع الحاجة إلى التقدير إلى الإحساس بالنقطة بالنفس والقدرة والكفاءة والنفع بالنسبة للمجتمع .

5. الحاجة إلى المعلومات: الحاجة إلى المعلومات هي السبب بالشعور بالإحباط لدى العمال عندما تحول قلة المعلومات دون فهمهم للتعليمات وقوانين سير العمل.

6. الحاجة إلى تحقيق الذات: تبرز هذه الحاجة بوضوح بعد إرضاء الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن والحب والانتماء والتقدير وغيرها، وحينئذ يظهر تأثيرها وسيطرتها على الرغبات الأخرى.

وهذه الحاجات الأساسية، وإن كانت فطرية في طبيعتها إلا أنها تسببه السلوك الغريزي الذي نشاهده في الحيوانات، فهي تختلف عنها من حيث مرونة السلوك وملائمة

⁽¹⁾www.Fiseb.com . Le 15/02/2010 p 02.

الظروف وتعديله لتحقيق الأهداف، وهنا نرى أن الإنسان يحاول أن يرضى أو يشبع الحاجات الأساسية بوسائل وأنماط مختلفة من السلوك، ومهما بلغت الحاجات الأساسية من القوة والسيطرة فإنه يمكن تعديلها بصفة عامة عدا الحاجات الفيزيولوجية، وتختلف قوة هذه الحاجات من شخص لآخر، والشخص الذي يمكنه إشباع هذه الحاجات يستطيع أن ينظم حياته ويتكيف مع الظروف المحيطة به⁽¹⁾.

2.3 علاقة الحاجات الأساسية بالعمل: لقد سبق أن أشرنا إلى أنه يمكن إرضاء

الحاجات الأساسية بوسائل مختلفة، وقد يسبب موقف ما إشباعاً لأكثر من حاجة، وعندما نشبع الحاجات الأساسية المنخفضة بالنسبة للتنظيم المرمي، يمكن أن يبرز الحاجات الأخرى العالية في هذا التقسيم، وينطبق هذا المبدأ في حياتنا العامة، ففي مجتمعاتنا لا نجد موقفاً يعمل على إشباع أغلب الحاجات الأساسية مثل موقف العمل أو المهنة، وتلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في إشباع الحاجة إلى الحب والانتماء والاعتراف والتقدير، فالعمل مع مجموعة متجانسة يشعر الفرد بأنه جزء من الجماعة لا تتكامل إلا بوجوده يلقي منها للتقبل والترحيب، مما يساعد على إشباع حاجة الانتماء والجدلية (الفرد) وهنا تظهر أهمية التعاون في المجال المهني، ومن جهة أخرى فإن التحاق الفرد بالعمل يعني وصوله إلى مرحلة الرشد حيث يستطيع أن يتحمل مسؤوليات العمل.

ويواجه مستلزماته ويصبح مستقلاً ويستطيع الاعتماد على نفسه، لذا فإن مجرد الحصول على عمل يحمل في طياته معنى الاعتراف والتقدير ولا ترتبط الحاجة إلى تحقيق الذات بمهن معينة ودن أخرى بل هي تفرق بين الأشخاص الذين يبذلون جهداً معيناً في عملهم حتى يبدو مريحاً مسلياً وهؤلاء الذين لا يعينهم أن يبذلوا هذا الجهد، ويلاحظ أن الأشخاص الذين وصلوا إلى مراكز عليا في أعمالهم هم الذين يسعون إلى

(1) أشرف محمد عبد الغني شربت، مرجع سابق، ص 306، 308.

تحقيق الذات من خلال العمل وبيذلون جهدهم لإرضاء هذه الحاجة وتبدو أهمية التعبير عن الذات واضحة في المستويات العالية أكثر مما تبدو في غيرها.

ومما يساعد على جعل نشاط العمل ممتعا ومشبعا للفرد هو إتاحة الفرصة له حتى يستفيد من معارفه وخبراته، ويلاحظ ذلك في المهن الفنية أو نشاط العمل الذي يستلزم توافر استعدادات خاصة أو تدريب خاص يساعد على الرضا والإشباع أكثر منه في حالات النشاط الذي لا يسمح إلا بالقليل من هذه الاستعدادات الخاصة كالأعمال الروتينية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ديناميكية الاستعدادات، وبمعنى أن القدرات التي لا تستغل تخلق نوعا من التوتر الذي يحتاج إلى خفض أو إزالة، كما أن الاستعدادات التي لا تستغل بطريقة ما ينتج عنها الشعور بالإشباع، ولذا يقوم الفرد بتكرار العمل الذي يعتبره ملائما لهوله و استعداداته ويجد في ذلك إرضاء لذاته⁽¹⁾.

(1) أشرف محمد عبد الغني شريت، مرجع سابق، ص 308 ، 309.

ثالثاً – منظورات تفسير الروح المعنوية:

منذ بداية الثورة الصناعية، ومع ظهور الاكتشافات والاختراعات كان اهتمام رجال الصناعة مركزاً على التنظيم المادي للإنتاج وليس على تنظيم العمل الإنساني، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد السائد بأن العمل الإنساني يمكن تعويضه بعمل الآلات، لذلك اعتنوا كثيراً بتحسين وتطوير الآلات دون اعتبار مدة ملامتها للفرد العامل، زيادة على ذلك لم يتساءلوا عما إذا كان العامل يملك القدرات والإستعدادات التي تجعله قادراً على أداء العمل، إلا أنه سرعان ما تبين عكس الافتراضات السابقة، فالآلة لا يمكن أن تعوض كلية عمل الإنسان لأنه هو الذي يديرها ويشرف عليها.

ولقد أدت الظروف إلى ظهور تيارين من الأبحاث بدأ كل منهما مستقلاً ليكونا لاحقاً علم النفس الصناعي الحديث، التيار الأول: ذو توجه صناعي قام بتحليل العمل ودراسة الزمن وتنظيم يوم العمل من وجهة نظر الإنتاج، ويرتكز على جهود فريد يريك تايلور، أما التيار الثاني فله توجه سيكولوجي تربوي يهدف إلى تحليل القدرات وتصميم الخبرات التي تميز بين الأفراد من حيث مستوى القدرة العملية، ويرجع هذا التيار إلى وليام فونت W.Font الذي قام بدور كبير في تأسيس علم النفس العلمي التجريبي⁽¹⁾.

وهكذا تزايد الاهتمام بتحليل العمل، ونتيجة لذلك ظهر اتجاه جديد يرى أن العامل ليس كآلة يمكن تقدير كفاءتها بالطرق العلمية، بل يجب النظر إليه كفرد من جماعة عمل يتأثر بها ويؤثر فيها، وأن هذه الأخيرة تؤثر هي بدورها في الإنتاجية، ويسمى هذا الاتجاه بالاتجاه السلوكي منذ البداية ركزت دراسات العلاقات الإنسانية بشكل مباشر على رفع الروح المعنوية للعمال باعتبارها الوسيلة الأساسية والفعالة لرفع إنتاجية العمل في

⁽¹⁾ شقيق رضوان، السلوكية والإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنش، بيروت، 2002، ص 46، 47.

المؤسسة⁽¹⁾ ويندرج تحت هذا الاتجاه مدرستين فكريتين الأولى مدرسة العلاقات الإنسانية والثانية مدرسة العلوم السلوكية وسنناقش فيما يلي كل منهما⁽²⁾.

1-مدرسة العلاقات الإنسانية : شكلت العلاقات الإنسانية بداية نشوء وتطور الاتجاه السلوكي في الإدارة، وقد ركزت على كيفية التعامل مع المدير مع المرؤوسين، كما أكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته، تقتزن مدرسة العلاقات الإنسانية بجملة مفكرين تناول كل واحد منهما كالاتي⁽³⁾ :

1.1 روبرت أوين Robert .Owen (1771 ، 1858) : يعتبر "أوين" أول من ذكر بموضوع العلاقات الإنسانية، كان يعمل مدير لأحد المصانع الكبيرة للغزل في "نيولانارك New .Lanark باسكتلندا، وقام بدعوة كبيرة لإصلاح أحوال العمال، ومن بين ما كان يقول أن العمال بؤساء بسبب فقرهم وليسوا فقراء لأنهم بؤساء⁽⁴⁾.

ومن خلال عمله دون أوين العديد من الملاحظات التي تتعلق بالعوامل المؤثرة في إنتاجية الأفراد داخل المصنع بمقارنة الإنسان بالآلة الصانعة في المصنع، وقد ظهرت ملاحظاته في شكل خطاب وجهه إلى المديرين في المصانع إلى الأفراد عامة ورأى أوين أنه إذا أمكن إيجاد عمل لمعظم الأفراد يكون من السهل إدخال وسائل تشكيل النواحي الوجدانية والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد .

وقد كان تطبيق هذه الأفكار عام 1813 بمثابة إنذار مبكر لنتائج تجارب هاوثورن المشهورة وقد حاول أوين توضيح فكرته من خلال قوله أن الآلات حينما يتم المحافظة عليها في حالة جيدة، فإن ذلك يكلفنا أكثر من ثمن شرائها، ومن ثم يمكن زيادة إنتاجيتها والاحتفاظ بها في حالة عمل لمدة أطول، تساءل أوين إذا كان هذا التفكير صحيحا بالنسبة للآلة الصماء فإن ذلك يجب أن يكون أمرا طبيعيا وحقيقيا بالنسبة للآلات الآدمية، وقد

⁽¹⁾ عادل أحمد حشيش ، تاريخ الفكر الاقتصادي. دار النهضة العربية، بيروت ، بدون سنة نشر، ص 300.

⁽²⁾ علي عباس، أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة، ط 2، 2007، ص 61.

⁽³⁾ علي عباس، أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة، ط 2، 2007، ص 61.

⁽⁴⁾ عادل أحمد حشيش، مرجع سابق ص 300.

طبق أوين هذه الأفكار داخل مصانعه وكان نتيجة هذا تحقيق أكثر من 50 % عائداً من الأموال التي كان ينفقها⁽¹⁾.

كان أوين مقتنعا بأن المعاملة الحسنة والروح المعنوية المرتفعة للعمال سوف تعود على المؤسسة بالنفع⁽²⁾.

2.1. ماري باركر فوليت Mary Parker.Foller (1886 – 1933)

تعد كذلك من أوائل الداعيين إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية في الإدارة، فقد قامت بوضع فلسفة إدارية تقوم على الاعتراف بالرغبات الدافعة والمحركة لطاقات الفرد والجماعة⁽³⁾ ومن أهم الإسهامات التي قدمتها في هذا الشأن ما يلي:

— يقع على عاتق المدراء مسؤولية بناء علاقات عمل جيدة مع العمال، ويتم ذلك من خلال اشتراك العمال في أعمال صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

— على المدراء الاقتناع بأن الفرد العامل عبارة عن مجموعة من المعتقدات والعواطف والمشاعر والتطلعات.

— إن القوة والسلطة والقيادة هي مفاهيم حيوية وليست جوفاء، فالقوة تكون بالآخرين، والسلطة تعبر عن التعامل والإتحاد بين المدراء والعمال، أما القائد فهي قدرة القائد على التفسير والتعبير والتأثير في المرؤوسين⁽¹⁾.

وقد اهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد والتعاون والاتصال والتنسيق فيما بينهم، وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية، وقد برزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة والكفؤة⁽²⁾.

⁽¹⁾ عبد القادر حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة. الدار الجامعية، 1989، ص 33.32.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 270.

⁽³⁾ علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي. الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 79.

⁽¹⁾ شرقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، 2000، ص 67.

⁽²⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص 62.

3.1 أوليفر شيلدون " Oliver Sheldon ": اعتبر رائد العلاقات الإنسانية حيث يقول في كتابه " فلسفة الإدارة " الذي نشر عام 1923 ما يلي / " إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج " وأعتبر الصناعة " مجموعة واحد من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية وقد أوصى "شيلدون" بالقواعد التالية الخاصة بالعمال:

- لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- يجب أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- يجب منحهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لابد من تأمينهم من البطالة الإدارية.
- يجب مشاركتهم في الأرباح حسب مساهماتهم.
- لابد من تحقيق المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال:

4.1 سيستر برنارد Bernard .Shester: اشتهر بكتابة المعروف " وظائف المدير " والذي لخص فيه أفكاره المستمدة إلى خبرته وتجربته، لقد نظر بارنا رد إلى المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة وأن هذا التعاون لا يتم بدون اتصال وتبادل معلومات بين الأفراد بصورة مستمرة ورأي أن المنظمة تتكون من أنشطة وأفراد ولا بد من الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن وأن الاهتمام بأحدهما دون الآخر لا يمكن للنظام من تحقيق نجاح مثلي، ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي تنسب إليه هي: " قبول السلطة " حيث أكد أن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة وأقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن⁽¹⁾.

⁽¹⁾ رضا صاحب أبو حمد وسمان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة. مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص55.

ولكن يبقى لـ "إلتون مايو" ورفقائه الفضل الكبير في إقامة قواعد حركة العلاقات الإنسانية إثر التجارب التي قام بها والتي كشفت عن دور العوامل الحاسمة في الإنتاج وفي عوامل نفسية و اجتماعية وليست مادية⁽²⁾ كما يعود الفضل لهذه التجارب في توضيح العلاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية⁽³⁾.

5.1 جروج إلتون مايو Jorge Elton Mayo (1880 – 1949) : يرجع تنامي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى دراسات " الهاوثورن في شركة " و شركة " ويسترن إلكترونيك " بالولايات المتحدة الأمريكية للفترة الممتدة ما بين (1927 – 1932) والتي أشرف عليها من إلتون مايو وديكسر Dicksor و روثلزبرجي Roethlisberger وقد كانت المشكلة في تلك الشركة يمكن في تذمر وتمرد العمال البالغ عددهم 3000 عامل، ولأجل دراسة هذا الوضع ومعالجته أحضرت الشركة عدة هيئات من بينها جامعة هارفارد والتي مثلها " النون مايو"⁽¹⁾ تميزت هذه الدراسات بالتسجيل التفصيلي لكل تجربة تحرى ولقد أجرى الباحثون بقيادة "إلتون مايو" مجموعة من التجارب لمحاولة معرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل، منها تجارب الإضاءة، تجارب غرفة التجميع، تجارب الحوافز، تجارب البناء الاجتماعي لبيئة العمل⁽²⁾ وقد ركزت أولى التجارب على تأثير الإضاءة على الإنتاجية، حيث أخذت مجموعتين من العمال وتم تعريضهما لمستويات مختلفة من الإضاءة (عالية ومنخفضة) فزادت إنتاجيتهم، المر الذي أدى إلى دهشة الباحثين، وعند استجواب العمال عن السبب أجابوا بأنه يعود إلى إهتمام العمال فارتفعت معنوياتهم وكذا إنتاجيتهم، وهذا ما أعطى تفسيراً للباحثين من هذه التجربة إثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج، كما أجريت تجربة أخرى تستهدف

⁽²⁾ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 75.

⁽³⁾ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 65.

⁽¹⁾ سعاد نائف برونوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل، عمان، 2001، ص 154.

⁽²⁾ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 76.

⁽³⁾ رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 55.

معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، وذلك عن طريق اختيار ستة فتيات بينهن مودة وصداقة وطلب إليهن أن يعملن سويا في حجرة مستقلة عن بقية العاملات، أجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يشعرن بذلك ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل⁽³⁾، وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية بل أكثر من هذا فقد تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاجية⁽⁴⁾.

وقد تبين "لالتون مايو" ومرافقون من نتائج التجارب ما يلي:

- أن كمية العمل اللازمة التي يؤديها العامل لتحقيق مستوى الكفاءة الإنتاجية لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وأنها تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية، كما أن المردودية ترتبط على وجه الخصوص بتغير العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعمال.

- تتأثر إنتاجية الأفراد بصورة مباشرة بدرجة رضا العمال في العمل، ثم بقيم العمل وقواعد السلوك التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في العمل.

- أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا عن العمل فهناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد.

- تتكون في مواقع العمل جماعات عمل غير رسمية لها تأثير على مستوى إنتاجية العمال، ولذا يجب على الإدارة أن تهتم بالجماعات غير الرسمية حيث قيمتها ومدى تأثيرها على التنظيم الرسمي.

- أهمية شبكة الاتصالات غير الرسمية في التأثير على لسلوك العمال، لذا على القيادة الإدارية أن تعمل على استخدام الشبكة غير الرسمية للاتصالات بما يخدم أهداف التنظيم.

إن التخصص وتقسيم العمل الدقيق لا يؤدي بالضرورة إلى الكفاءة الإنتاجية فحسب حركة العلاقات الإنسانية يؤدي التخصص الدقيق إلى جوانب سلبية هي:

⁽⁴⁾ عبد المفعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 24.

- * عدم استغلال كل طاقات الفرد ومواهبه وقدراته، نتيجة أداء عمل جيد
- * يؤدي التخصص الدقيق إلى تنميط للأداء كالقيام بأعمال روتينية تخلق الملل.
- * إلغاء الروابط الاجتماعية بين العمال مما يزيد من شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.
- ضرورة توفير القيادة الديمقراطية في كافة المستويات الإدارية ويمكن ذلك عن طريق:
- توفير الصداقة بين المشرف والعمال والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق لرضا النفيس والإنتاجية المرتفعة.
- دراسة مشاكل العمال التي يواجهونها أثناء العمل عن طريق الحوار والمقابلات.
- أشعار العمال بأهمية أعمالهم مهما قل شأنها⁽¹⁾.
- وبناء على ذلك فقد أثبتت للتجارب أن شعور العمال وعواطفهم الجماعات الاجتماعية والاعتقادات والاتجاهات لها تأثير على إنتاجيتهم⁽²⁾ كما أوضحت التجارب أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لم تكن متعلقة بظروف الإنتاج، ولكنها كانت عوامل ذات صلة بالطبيعة البشرية⁽³⁾.
- وعلى الرغم من اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني فإنها تعرضت لانتقادات عدة، بزيادة الإنتاجية بنظر البعض - كانت نتيجة الظروف المصطنعة التي أجراها "النون مايو ومعاونون" و لا يمكن تعميمها في الظروف الطبيعية⁽⁴⁾.

ويمكن تلخيص مجمل الانتقادات في العناصر التالية:

إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 272.

⁽²⁾ أحمد عرفة وسيمة شلبي، الإدارة والفراغ، فعاليات التخطيط والرقابة. دار الكتب المصرية، القاهرة، بدون سنة

نشر، ص 93.

⁽³⁾ فاروق محمد العادلي، الاجتماع الصناعي. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، القاهرة، 1975، ص 36.

⁽⁴⁾ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 72.

جماعات العمل الاجتماعية. وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا إلا أن هناك مصادر والاختلافات والتناقضات بينها، تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادئ المشتركة ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم ومما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال (المهرة وغير مهرة). كما أن هناك اختلاف بين جماعات الإداريين.

أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. ولكن ذلك بالقطع يقلل من جهد العامل في عمله، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي، للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات السيطرة والتسلط، وبالتالي فأنها تعطي تصورا خاطئا للتنظيمات الفعلية. أكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدر للتجديد والابتكار، حيث يحاول كل عضو أن يتميز عن الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطوير الفني والإنتاجي، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال. وبذلك

فإن الصراع الذي يعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

إن حركة العلاقات الإنسانية لا تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية وإنما تتجاهلها، وهي بذلك تفقد عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.⁽¹⁾

وبالرغم من تلك الانتقادات إلا أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي، وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بأن أصبح ينظر إلى: التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.

أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي نشأ بينهما داخل وخارج العمل. المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقة التفاعل بينهما.

الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل.

2- مدرسة العلوم السلوكية: لقد انتشرت نتائج دراسات هاوثورن وغيرها بسرعة كبيرة، واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار والمؤيدين على المستوى العلمي والأكاديمي، وتزايدت بشكل ملحوظ الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه والاهتمام بجماعات العمل وغيرها. ولكن الانتشار الواسع والسريع للعلاقات الإنسانية نتج عنه عدم فهم الأفكار والمفاهيم التي أفرزتها وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو "معاملة العمال بشكل حسن"، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعمال، ففقدت حركة العلاقات الإنسانية بريقها وجاذبيتها، وهذا كله استدعى تطور مدخل السلوك التنظيمي.

لقد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيداً من المفكرين والعلماء في العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها على دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات باستخدام منهجية البحث العلمي، وأصبح هؤلاء يعرفون بالعلماء السلوكيين. لقد

⁽¹⁾ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي. دار الهدى الجزائر، بدون سنة نشر، ص 82.

نظر أتباع هذا المدخل إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه إنسان اقتصادي "ومن كونه" كائن اجتماعي كما رأت حركة العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلي حاجة الفرد. ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل عديدة تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية.

وستقدم فيما يلي موجزا لأهم النظريات والرواد الذين أسهموا في المدخل السلوكي.

2-1 دوجلاس ماكر يجوز: D.MC.GREGOR: يعتبر الكثير أن نظرية (X)

و(Y) للكاتب دوجلاسي ماكريجور هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية، لقد تضمن كتابه المشهور الجانب الإنساني "في المنظمة" الذي صدر عام 1960 فلسفتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة الاستشارات الإدارية⁽¹⁾.

حيث اعتبر أن هذه الافتراضات أو الفلسفات تمثل الأسباب وليس النتائج سلوك مرؤوسيه، فكل إدارة فلسفة خاصة أو مجموعة من الافتراضات التي تتبناها في تعاملها مع مستخدميها⁽¹⁾.

وقسم هذه الافتراضات إلى مجموعتين: - افتراضات نظرية (X).

- افتراضات نظرية (Y).

*افتراضات نظرية (X): يعتقد ماكريجور أن هذه الافتراضات موجودة ضمنا في

معظم ما كتب عن التنظيم وفي العديد من الأساليب الإدارية المطبقة وهي كالتالي:

الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل وسيتجنبونه إذا تمكنوا من ذلك.

الأفراد طموحاتهم ضعيفة ويميلون إلى تقادي المسؤولية ويفضلون أن يقوم أحد

الأشخاص بتوجيههم.

⁽¹⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص 64.

⁽¹⁾ حنا نصر الله وآخرون، مبادئ العلوم الإدارية. دار زهران، عمان، 2000، ص 250.

الأفراد يريدون الأمان في العمل قبل أي شيء آخر.

من أجل جعل الأفراد يحققون أهداف المنظمة، فمن الضروري في مثل هذه الظروف استعمال الشدة والرقابة، التهديد، العقاب فالإكتفاء بالحوافز المادية للعاملين.

نجد أن هذه الافتراضات غير واقعية وهي تناقض طبيعة الإنسان، لذلك كان لا بد من البحث عن تفسير يناقض نظرية (X). وهذا ما قدمه ماكري جور " وظهر ذلك في الافتراضات والتي تناولها نظرية (Y).

*افتراضات نظرية (Y): يعتقد "ماكر يجور" أن أبحاث السلوك الإنساني أبدت افتراضات جديدة للإدارة أطلق عليها اسم نظرية (Y) وتتطوي على ما يلي:
أن العمل ظاهرة طبيعية، فإذا كانت الظروف مواتية للأفراد لن يقبلوا المسؤولية فقط، لكنهم سيسعون إليها.

إذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المنظمة فإنهم سوف يقومون بالتوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم.

إن الالتزام بالأهداف يتوقف على العوائد المرتبطة لتحقيق الأهداف.

إن القدرة على الابتكار في حل المشاكل المنظمة تتفاوت بين الأفراد التنظيم وأن الطاقات والقدرات الحضارية للإنسان العادي مستقلة استقلالاً جزئياً.⁽¹⁾

من هذه الافتراضات لنظريتي (X) و (Y) نجد أن الواقع اثبت فشل نظرية (X) لبتي تقوم أساليب التسلط في القيادة لأنها بعكس طبيعة الإنسان وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي سمح بحرية وهذا ما يعبر عنه بمفهوم الإدارة باللوائح، أما نظرية (Y) فإنها تعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي، وهذا ما يعبر عليه بالإدارة بالأهداف.

⁽¹⁾ حنا نصر الله وآخرون، مرجع سابق، ص 250.

وسرعان ما انتشرت نظرية (Y) التي طورها ماكري جور ونالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين ورآها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

2-2 أبراهام ماسلو A.MASLO : تعتمد هذه النظرية على افتراضين أساسيين

هما:

*تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وأن الحاجات غير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الإنسان.

*الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على شكل سلم.

واستناد إلى نظرية ماسلو فإن سلوك الفرد يبدأ ينشط بوجود نقص توجه الفرد لتحقيق التوتر الذي يسببه النقص، والتوتر يقود إلى سلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.

لقد صنف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات ورتبها على شكل سلم/هرم مرتبة من الأدنى إلى الأعلى على النحو الآتي:

1-الحاجات الفيزيولوجية: وتمثل الحاجات الأساسية والضرورية للإنسان، مثل الحاجة للماء والغذاء والهواء.

2-حاجات الأمان والسلامة: وتشمل حماية الإنسان من الأخطار والخوف والأذى جسديا وصحيا واقتصاديا.

3-الحاجات الاجتماعية: وتتضمن حاجة الإنسان للانتماء، الصداقة، التعاطف، المودة.

4-حاجات الاحترام والتقدير: وتتضمن احترام وتقدير الذات واحترام وتقدير الآخرين.

حاجات تحقيق الذات:وتعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ما هو قادر على بلوغه وتحقيق الصورة التي يتخيلها لنفسه واستغلال الإمكانيات والتطور.⁽¹⁾

⁽¹⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص248، 249.

لقد قدمت نظرية ماسلو تفسيراً قريباً من الواقع بالنسبة للحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية وأهمها:

الحاجات الخمس التي حددها ماسلو ورتبها وفقاً لأهميتها عممها على سائر الأفراد في التنظيم إلا أن التعميم لا ينطبق مع الواقع ولم يخضع لتجارب ميدانية نظراً للاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة الخارجية التي ينتمون إليها⁽¹⁾ انتقاد آخر موجه للنظرية ماسلو هو أن هذه النظرية تنطبق على دوافع الأفراد الأصحاء في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية، لأن في هذه الأخيرة تنحصر الحاجات لدى الأفراد عند المستويات الدنيا من مدرج ماسلو (الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان)⁽²⁾.

2-3 قردي بريك هيرزبرج FREDRICK . HERZBERG: يطلق على نظريته بذات العاملين أو ذات المتغيرين- في أواخر الخمسينات قام هيرزبرج وزميلاه موسنرو مانيدرمان MAUSNER و SNYDERMAIN بدراسة ميدانية، حيث قام و بإجراء مقابلات مكثفة شملت ما من مهندس ومحاسب في إحدى عشر صناعة في منطقة تبسبرغ الأمريكية وطلب منهم تحديد عناصر الوظيفة التي تجعلهم سعداء في عملهم، وتبين له أن بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضيين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا عن عملهم مرتبط بصفة عامة بالعمل ذاته الذي يؤدونه وقد أطلق اصطلاح العوامل الوقائية التي تقضى على عدم الرضا كما أطلق اصطلاح العوامل المحفزة على تلك التي تسبب الرضا، وهذين العاملين هما:

العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، ولكنها لا تحقق الرضا بذاته، وأهم تلك العوامل ما يلي:

الراتب من حيث كفايته وعدالته.

سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية من حيث وضوحها وعقلانياتها وتحيزها.

⁽¹⁾ محمد صالح الحناوي وآخرون، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص218.

⁽²⁾ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص560.

أسلوب الإشراف الفني، أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل.

العلاقات المتبادلة الاجتماعية خاصة مع المشرف.

الظروف المادية (الضوضاء، التكيف، النظافة...)

فتلك العوامل لا تحفز الأفراد لكنها تمنع حدوث عدم الرضا لديهم (أي التذمر والشكوى) كما لا تؤدي إلى زيادة الانجاز بل تحافظ على الحوافز والسلوك عند حالة الصغر، مانعة حدوث الدوافع السلبية.

العوامل المحفزة (الدافعة): وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلالها إشباعها بدرجة من الرضا لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

فرص الانجاز، أي الفرص التي يشعر الفرد بأنه نجح في انجاز شيء مهم، العمل ذاته، الاعتراف بالجهود المحققة، المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية، فرص التقدم التي يوفرها العمل والانجاز.

ويعتقد هيرزبرج أن هذه العوامل لها تأثير إيجابي على رضا الفرد عن عمله وتؤدي إلى زيادة الإنتاج.

من خلال تحليل عوامل نظرية هيرزبرج نجد أنه من الناحية العملية يؤدي إلى العودة إلى النظرية الكلاسيكية لتنظيم المؤسسات وخاصة مديرية الأفراد وتعريف وتحديد المهام.

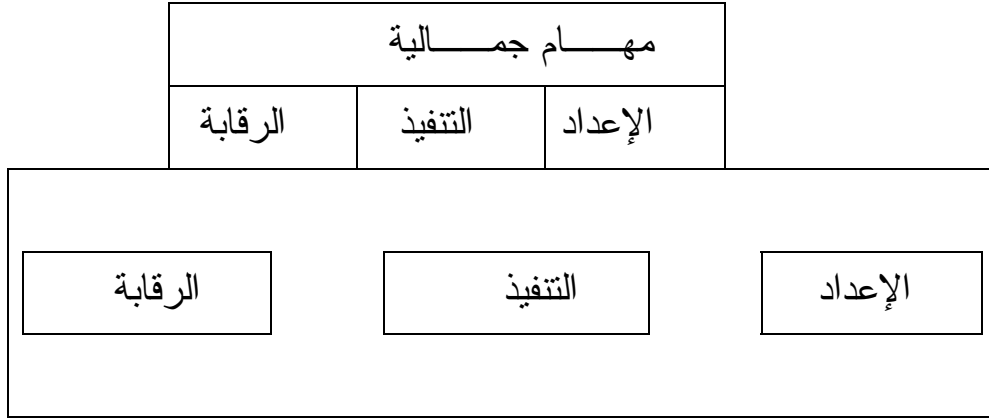
مديرية الأفراد: من خلال عمل مديرية الأفراد نجد أن العوامل التي حددها هيرزبرج تؤدي إلى اعتماد فكرتين أو لها أن مهامها معالجة المشاكل الوقائية في إطار العمل وذلك لتجنب التذمر والشكوى... إلخ وثانيها أن هذه العوامل تهتم بمحتوى العمل من أجل البحث عن مجال تحفيزي لتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

تعريف وتحديد المهام: للحصول على رضا الأفراد ضمن المهام الموكلة لهم، لابد من أن تكون المهام كاملة، لذلك لا بد أن تكون مكونات المهمة مكونة من العوامل التالية:

الأعداد، التنفيذ والرقابة.

إثراء المهام: وهي طريقة لتجميع المهام أي العمليات الجزئية مجموعة منطقية متناسقة من الأعمال والشكل الموالى يوضح ذلك⁽¹⁾

شكل رقم(4): الطريقة إثراء المهام.



المصدر: عادل راشد أحمد، مذكرات في إدارة الأفراد.

لقد تعرضت نظرية هيززبرج كغيرها من النظريات الإدارية إلى النقد حيث أن منهجية البحث التي اتبعتها أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، نظرا الآن عددا من الباحثين توصلوا إلى النتائج مخالفة عند قيامهم باتباع منهجية مختلفة، كذلك أنها لا تعتبر طريقة علمية. غير أن هذه النظرية أضافت أفقا تطويرية جديدة إلى الفكر الإداري، فأتاحت الفرصة لبروز دراسات لاحقة أنصبت على تحديد درجات الرضا وأثره في الدوافع للعمل كما أنها أسهمت في توسيع المعرفة المنظمة على دراسة العمل ومحتوياته.

2-4 ديفيد ماكيلاند: DAVID.C . M C. CLELLAND: حدد ماكيلاند عام

1973 ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية⁽¹⁾ وأجرى العديد من البحوث لدراسة آثارها

في التحفيز وهذه الأنواع هي:

الحاجة إلى القوة: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي⁽²⁾.

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية الإدارة دار المسيرة. عمان 2000، ص28.

⁽¹⁾ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص259.

⁽²⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص252.

الحاجة إلى الانتماء: ويحرص الأفراد على استدراج حب الآخرين، وتجنب الأذى الناتج عن رفضهم لهم، من أجل تحقيق ذلك فهم ينشطون في تكوين علاقات الصداقة، ويبدون تفهما ومودة أكثر ويميلون إلى مساعدة الآخرين في حالة تعرضهم لبعض المشاكل.⁽³⁾

الحاجة إلى الانجاز: يتميز أفراد هذه المجموعة بالرغبة الجياشة نحو تحقيق النجاح، الخوف العظيم من الفشل، مواجهة النقديات، تحديد أهداف صعبة ولكن ليست مستحيلة الواقعية، الرغبة في تحمل المسؤولية، العمل لساعات طويلة، عدم الاستقرار، حب الظهور إن الحافز الخاص بالانجاز إذا كان قويا لدى الموظف فإنه سيدفعه إلى بذل أقصى طاقات وجموده لتحقيق النجاح في عمله أو تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وتحقيق النجاح يمثل حد ذاته انجازا يترتب عليه حصول هذا الموظف على التقدير في الصورة المادية والمعنوية.

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وميزة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين ومنها: تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها، اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يظم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية، التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم فأعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافز يتهم للعمل.

ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتها للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، الاتصالات، القيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها .

وعلى الرغم من إسهامات هذه النظرية المعتبرة والواضحة الأثر إلا إنها لم تسلم من انتقادات بعض المفكرين، ومن أهم هذه الانتقادات: إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية

⁽³⁾ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 260.

البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العلمية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة. هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة مما دفع المديرين لرفضها. اهتمامها فقط بالإنسان وإغفالها لجوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة¹⁾.

¹⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص 66، 67.

خلاصة الفصل:

تعتبر الروح المعنوية عن نوع من الإحساس النفس، حيث نغني الروح المعنوية العالية لدى العامل إقبال هذا الأخير على عمله بحماس واطمئنان، وتعاون مع زملائه والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ولعل مفهوم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية قلة المشاحنات، وشدة تمسك أعضاء الجماعة بعضويتهم وفخرهم بالانتماء لمؤسستهم.

وترتبط الروح المعنوية بقدره العامل على إشباع حاجاته المادية منها والمعنوية كما تتأثر أيضا بأسلوب الإشراف أو القيادة السائد في المؤسسة، إضافة إلى وجود نظام اتصالات فعال إضافة إلى عوامل أخرى، لا سيما المحال لذكرها.

الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

تمهيد:

أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية وأهميتها

1. مفهوم الكفاءة الإنتاجية

1.1- المفهوم اللغوي.

2.1- المفهوم الاصطلاحي

3.1- مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية

2. أهمية الكفاءة الإنتاجية

3. العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

4. معايير الكفاءة الإنتاجية

5. أنواع الكفاءة الإنتاجية

ثانياً: قياس الكفاءة الإنتاجية

1- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية

2- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية

3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية

4- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية

5- صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية

خلاصة

تمهيد:

إن طرح مسألة الكفاءة بشكل عام يحتاج في بداية الأمر إلى ضبط المعنى اللغوي لهذه العبارة، فكلمة كفاءة يعبر عنها في كثير من الأحيان بألفاظ مختلفة تؤدي نفس المعنى، كما أن طرح مسألة الكفاءة في المؤسسات لا يمكن أن يتم بالكيفية التي تتم في المشاريع الخاصة نظرا لارتباط المؤسسة بالسياسة العامة للدولة.

وأمام ذلك يتوجب علينا الوقوف على المعاني المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية، وكذا العوامل المؤثرة فيها وأنواعها وأساليب قياسها... كما يتوجب تحليل مختلف عناصرها و الطرق الممكنة لقياسها، بالإضافة إلى ذلك يسلط هذا الفصل الضوء على بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية أحد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الإدارة و الموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة و الإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، لا سيما أن ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية.

1.1-المفهوم اللغوي:

في اللغة العربية نقول فلان كفء جمع أكفاء.

كافاً: كافاً على الشيء مكافاً: جازاه.

نقول فلان كافاً فلان: تزوجها و الجمع من كل ذلك أكفاء⁽¹⁾.

الكفء و الكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر.

و نقول لا كفء له: لا نظير / لا مثيل له⁽²⁾.

كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الإنسان على أن يؤدي عملاً ما أداء حسناً⁽³⁾.

في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح « **productivity** » وفي اللغة

الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح « **Productivité** » وكلاهما يعبران عن الكفاءة

أو كفاءة الإنتاجية أو الإنتاجية.

وعلى ما يبدو يرجع استخدام مصطلح الكفاءة الإنتاجية إلى علم النفس، حيث استخدم

سنة 1920 م في ماضيين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي

قام به " ماك سيلاند " سنة 1970 من خلال كتابه المعنوي « **testing for competence** »

⁽¹⁾ ابن منظور، لسان العرب. المحيط. معجم لغوي علمي. دراسات العرب، بيروت، 76، ص 269.

⁽²⁾ المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، ط 31، ص 690.

⁽³⁾ جوزيف إلياس، المجاني المصور، معجم مدرّس. دار المجاني، بيروت. 1999، ص 698.

« rather than intelligence » في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة،
" doservatoiredes PME européenne 2003 "

2.1- المفهوم الاصطلاحي

فيما يتعلق بالتعاريف، فقد ورد العديد منها، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال، ومن أقدمها نجد التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " بتوسكي "، حيث يعتبرها على أنها: "دراية المؤلف بلغته"، فالدراية حسب هذا التعريف هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.
وانطلاقاً من هذا الغموض الذي يشوب مصطلح الكفاءة الإنتاجية من الأجدر بنا أن نتطرق إلى مجموعتين رئيسيتين، من المفاهيم.

أولاً: مفاهيم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الرأسمالي:

طبقاً للمنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي فإن الكفاءة الإنتاجية تعني الإنتاج بالنسبة لكل عنصر⁽¹⁾ في عناصر الإنتاج، فهذا التعريف، يمكن فهمه بطريقتين مختلفتين، ما على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بجميع عناصر الإنتاج، ولهذا سنتطرق إلى:

1. المفاهيم الجزئية للكفاءة الإنتاجية: وتبنى على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد

من عناصر الإنتاج المستخدمة في تحقيقه، وهنا نميز بين:

1.1- الكفاءة الإنتاجية للعمل: وهي علاقة الإنتاج أو المخرجات بعنصر العمل فقط

بغض النظر عن بقية العناصر الأخرى.

2.1- الكفاءة الإنتاجية لرأس المال: وهي علاقة الإنتاج برأس المال فقط.

3.1- الكفاءة الإنتاجية للمواد: وهي علاقة الإنتاج بعنصر المواد في العملية

الإنتاجية.

⁽¹⁾ وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص 10.

فالكفاءة الإنتاجية هنا تعنى كفاءة المؤسسة في استخدام هذه العناصر (كل عنصر على حدي) ويجب الإشارة هنا إلى أن معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة الكفاءة الإنتاجية الجزئية نجدها تركز دائما على احتساب الكفاءة الإنتاجية للعمل إلى الحد الذي أصبح فيه ذكر الكفاءة الإنتاجية يعني مباشرة الكفاءة الإنتاجية للعمل⁽¹⁾.

2. المفاهيم الكلية للكفاءة الإنتاجية: وتعنى علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وتحتوي على مايلي:

1.2- الكفاءة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاجية: وهي العلاقة بين السلع و الخدمات المنتجة وجميع العناصر التي استخدمت في الحصول عليه، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{المواد}} = \text{الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج}$$

2.2- الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل: وهي علاقة الإنتاج بالعمل ويعبر عنها بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل الكلي}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل}$$

• الكفاءة الإنتاجية هي النسبة بين الكمية المنتجة و العمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال مدة زمنية معينة.⁽³⁾

⁽¹⁾وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 10.

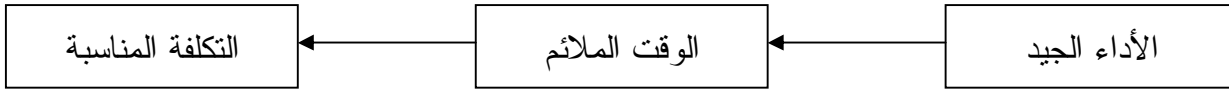
⁽²⁾Toufik. Chaureh Gestion de la production et des opérations les éditions HRW.Ltée.Montereat, 1980, p374.

⁽³⁾صلاح الشنواي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل، الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999،

- الكفاءة الإنتاجية هي قياس الناتج المحقق باستخدام عوامل أو مدخلات معينة، وهي تعني في الحقيقة التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي تغطي أعظم ناتج بأقل مجهود أو بأقل قدر من المدخلات.⁽¹⁾

يتبين لنا أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتكون من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

شكل رقم (5): مفهوم الكفاءة الإنتاجية



المصدر: أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية.

أي هو التوافق بين الأداء الجيد و الوقت الملائم و التكلفة المناسبة، أو بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود أداء جيد دون أن يواكبه التحام في الوقت الملائم، وإذا أمكن الأداء في الوقت الملائم فلا قيمة لذلك ما لم يلازمه معقولية التكاليف. ولكن يتضح ذلك لابد أن يكون لكل من الأداء والوقت و التكلفة مستوى قياسي يمكن القياس على أساسه كما تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.⁽²⁾

ينصرف مفهوم الكفاءة الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للناتج: الكمية، القيمة، الجودة، كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية.⁽³⁾

⁽¹⁾ شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج. دار القاهرة، 1972، ص 39.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. دار غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص 21.

⁽³⁾ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة. دار نشر الثقافة، القاهرة، 1999، ص 16.

ثانياً: مفاهيم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الاشتراكي: إن معظم كتاب الفكر أو الاقتصاد الاشتراكي يتفقون بأن الكفاءة الإنتاجية تعنى الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالعمل سواء أضيف إليها أم لم يضاف، وهي بذلك تعبر عن فعالية العمل و القدرة على الإنتاج في وحدة من الزمن، وينبغي أن نميز هنا بين مفهومين.

1. الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي: وهي العلاقة بين كمية الإنتاج و العمل الإنساني الحالي الذي بذل في إنتاجه أو تحقيق هذه الكمية، وهي تنطبق مع الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالعمل في الفكر الاقتصادي الرأسمالي، وتحسب كمايلي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل الحي}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي}$$

2. الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي: وهي تمثل العلاقة بين كمية الناتج و العمل الكلي المستلزمات وهي تنطبق مع الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل في الفكر الاقتصادي الرأسمالي، وهي تساوي: ⁽¹⁾

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل الكلي}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي}$$

بغض النظر عن الفكر الاقتصادي الرأسمالي أو الاشتراكي، فإن كل مفاهيم الكفاءة الإنتاجية تدور حول النقاط التالية:

- هي علاقة كمية، لأي نسبة ما أنتج من ناحية وما استخدم من مواد لتحقيق هذا الناتج من ناحية ثانية.

⁽¹⁾Toufik. Chaureh , p375.

- تعبر الكفاءة الإنتاجية عن كفاءة الوحدة الاقتصادية أو كفاءة استخدامها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.⁽¹⁾

مما سبق يمكن أن يغطي التعاريف الآتية:

• الكفاءة الإنتاجية تغنى تحديد أفضل كمية من المستخدمات الإنتاجية التي يمكن الجمع بينها لإنتاج حجم معين من الإنتاج على أساس التكنولوجيا السائدة، وعلى أساس إشعار هذه المستخدمات، حيث يمكن تحديد التكلفة الكلية لكل مجموعة من هذه المستخدمات واختيار تلك التي تكون تكاليفها أقل.

كما يعرف بعض الاقتصاديين الكفاءة الإنتاجية على أنها: " كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة".⁽²⁾

كما يذهب آخرون إلى إن الكفاءة الإنتاجية: " تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة و الآخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس لإغراض التخطيط و المتابعة و التقييم".⁽³⁾

كما تعرف على أنها: " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وباتباع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أيا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل".⁽⁴⁾

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في أماكن الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة (العمل، الموارد، راس

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 34.

⁽²⁾ عادل حسن،

⁽³⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 12.

⁽⁴⁾ أحمد محمد المصري، الإدارة و المدير العصري. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 94.

المال) بعبارة أخرى، تركز الكفاءة الإنتاجية على دعائم ثلاث تتمثل في الأداء السليم، الوقت السليم التكلفة المناسب

3-1 مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية:

إن إظهار الفرق بين مصطلح الكفاءة باقي المصطلحات المشابهة يتضح من خلال ابرز المعنى الذي يأخذه كل مصطلح.

فقد وصف كوين R. Quinn حالة التباين لمصطلح الكفاءة الإنتاجية بالقول: " إن تغيير الإنتاجية أصبح يعني أشياء عديدة، فالأكاديميون ينظرون إليه على انه النسبة بين المدخلات و المخرجات، وهم يقصدون بذلك الكفاءة، أما بالنسبة للإداريين فهم يقصدون بذلك للأداء الشامل".

أما " بيركيد و هنيقان J. Burkhead و P. Hennigan " فيؤكدان بان الكفاءة الإنتاجية عرفت بعبارات متعددة مثل الكفاءة، الفعالية، توفير التكاليف، قياس العمل، فاعلية الإدارة، معايير أو مستويات العمل....الخ.

ومن خلال إظهار المفاهيم المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية نستنتج أن هناك اختلاف بين مصطلح الكفاءة الإنتاجية- وباقي المصطلحات.

فالنسبة لمصطلح الإنتاج فيمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من خلال ممارسة أنشطة وعمليات مختلفة لأجل صناعة سلعه معينة خلال فترة زمنية أو تقديم خدمة نافعة⁽¹⁾ أما الكفاءة الإنتاجية فهي تعبر عن علاقة أو مقياس أو مؤشر، ولذلك يعتبر الإنتاج احد متغيري العلاقة الممثلة بمدلول الكفاءة الإنتاجية.⁽²⁾

ويعبر عن الإنتاج بالمخرجات وذلك باستخدام المدخلات، أما الكفاءة الإنتاجية فيعبر عنها بالعلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.

⁽¹⁾ جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج و العمليات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.

⁽²⁾ سعيد يس عامر وخالد يوسف الحلف، إدارة الأفراد. سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص 21.

إن ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يعني بالضرورة زيادة الإنتاج، وبالرغم من أن زيادة الأولى قد يؤدي في بعض الأحيان في زيادة الثانية وذلك لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة.

وبالنسبة لمصطلح الكفاءة الفردية فيمثل في القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق الكفاءة الفردية. بل تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة أنه مزج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة، ومعرفة علمية تنظيمية جماعية.

والكفاءة لا تكتسب أي أهمية إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط العمل إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد⁽¹⁾.

• أما مصطلح الفعالية فعادة ما ينظر إليها من زاوية: النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة" وانطلاقا من هذا المعنى لمفهوم الفعالية، ليكتا أن نفرق بينها، وبين الكفاءة، فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

ويتصور آخر يمكن النظر إلى الفعالية على أنها" متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من العوامل والمتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة".

وحسب هذا المفهوم، تكون الكفاءة أحد المتغيرات التي تؤثر في الفعالية وتحدد مستواها.

⁽¹⁾ سعيد عمير، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في تنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافس للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية الدلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة في 2005/11/13/12، ص 97.

وما يتضح لنا من خلال ما سبق أن كل من مصطلح الفعالية و الكفاءة مرتبطان بالإدارة وكلما زادت الفعالية و الكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، فإذا كانت الفعالية ترتبط بالقيادة، فإن الكفاءة ترتبط بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم مسطرة، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، فعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى و الأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حال عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ ولكن بدون وضوح الأهداف ومن وجهة النظر المنهجية لا بد من التمييز بين الكفاءة و الاستعداد، مفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة، ومفهوم الأهلية يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة⁽¹⁾.

وهناك من ربط مفهوم الكفاءة الإنتاجية بثلاث تعاريف و هي قياس التقدم التقني، قياس اقتصاد الوسائل، قياس الفعالية (المردودية)، لنظام إنتاجي معطي، يتعلق التعريف الأول بدراسات وتفكير اقتصادي كلي مستمد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية العامة التي عرفتها المجتمعات البشرية نتيجة النهضة التقنية، أما التعريف الثاني فيتعلق باستعمال الموارد على المستويين الجزئي والكلّي، وفي هذا المعنى فإن الإنتاجية تمثل عنصرا هاما في إعداد القرارات المتعلقة باستثمارات و التكوين و التشغيل و الأجور و الأسعار وغيرها من مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، أما بالنسبة للتعريف الثالث فيتعلق بتسوية المشاكل التقنية على مستوى المؤسسة كتنظيم الإنتاج و المخزونات و تنظيم طرق العمل وتحسين عمل مختلف الأقسام وتوزيع العلاوات الجماعية و الفردية وغيرها بهدف تحقيق الفعالية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/11/13/12، ص 110.

⁽¹⁾ B. Sonsah, la mesure de la productivité dans l'entreprise OPU, Alger, 1991, P 11,12.

2- أهمية الكفاءة الإنتاجية:

الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مؤسسة، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة. وتستمد الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه⁽¹⁾.

وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في التصورات الحديثة، وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية:

1. إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث و الاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل و للمواد الأولية و للآلات و غيرها.

ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل.

2. تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات و الكفاءات الإدارية و التنظيمات ورأسمال العامل، الأمر الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها⁽²⁾ والشكل التالي يمثل العلاقة بين الإنتاجية و التطور الاقتصادي للدولة بصفة عامة⁽³⁾.

⁽¹⁾ سعيد يس عامر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 77، 79.

⁽²⁾ نادر أحمد أبو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 26، 27.

⁽³⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 25.

3-تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف، حيث تواجه قوى ضاغطة في: المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في: نفس الوقت وفي: مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسن ظروفه بالإضافة إلى اهتمام أصحاب راس المال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية، لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

4-إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات و الواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

5-مما يزيد من أهمية الكفاءة الإنتاجية مواد ارتباطها للمباشر بالمستوى المعيشي للفرد و المجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال و المؤسسة و المجتمع ككل.

6-كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عمرو وصفي عقلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 31.

3-العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

إن عملية تحسين الإنتاجية لا تغنى جودة العمل وأداء العمال فحسب بل أنها تتعلق أساسا بأداء الأعمال بطريقة سليمة، ومن أجل القيام بذلك يجب علينا معرفة وفهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة، أي انه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، وتعتبر هذه الأخيرة متعددة ومتراطة حيث تتعلق نشأة الفرد وبمحيطه الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي، ونظرا لتشعبها وتعددنا فإننا نتناول في هذا الفصل أهمها مع التركيز على العوامل الداخلية باعتبارها قابلة للتحكم من قبل المؤسسة، محاولي إبراز مختلف تأثيراتها على كفاءة الأفراد العاملين⁽¹⁾.

إن تنوع وتشابك العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للأفراد جعل من الباحثين والدارسين في هذا الموضوع يقدمون العديد من التصنيفات لهذه العوامل كل حسب مجال دراسته، وسيتم في مايلي التعرض إلى أهم التصنيفات:

1- مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية: يصنف A. Judson العوامل

المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية مجموعتين، عوامل داخلية ويقصد بها تلك التي يمكن للإدارة المؤسسة، وعوامل خارجية يقصد بها العوامل الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة و التي لا يمكن للإدارة التحكم فيها لأنها خارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.⁽²⁾

⁽¹⁾ على السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 37، 38.

⁽²⁾ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 324.

جدول رقم(6): يبين مجموعة العوامل الداخلية والخارجية للكفاءة الإنتاجية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> -التكنولوجيا -الوضع الاقتصادي العام -بيئة الأعمال -التشريعات الحكومية -طلبات (احتياجات) المستهلك -التجديد و الابتكار -العلاقات الصناعية 	<ul style="list-style-type: none"> -الأفراد العاملين في المؤسسة -بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة -سياسات المؤسسة -المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة -عملية الإشراف داخل المؤسسة -أنظمة الحوافز و المكافآت -نوعية المعدات والآلات -الأوضاع التنظيمية السائدة -المواد الخام

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق.

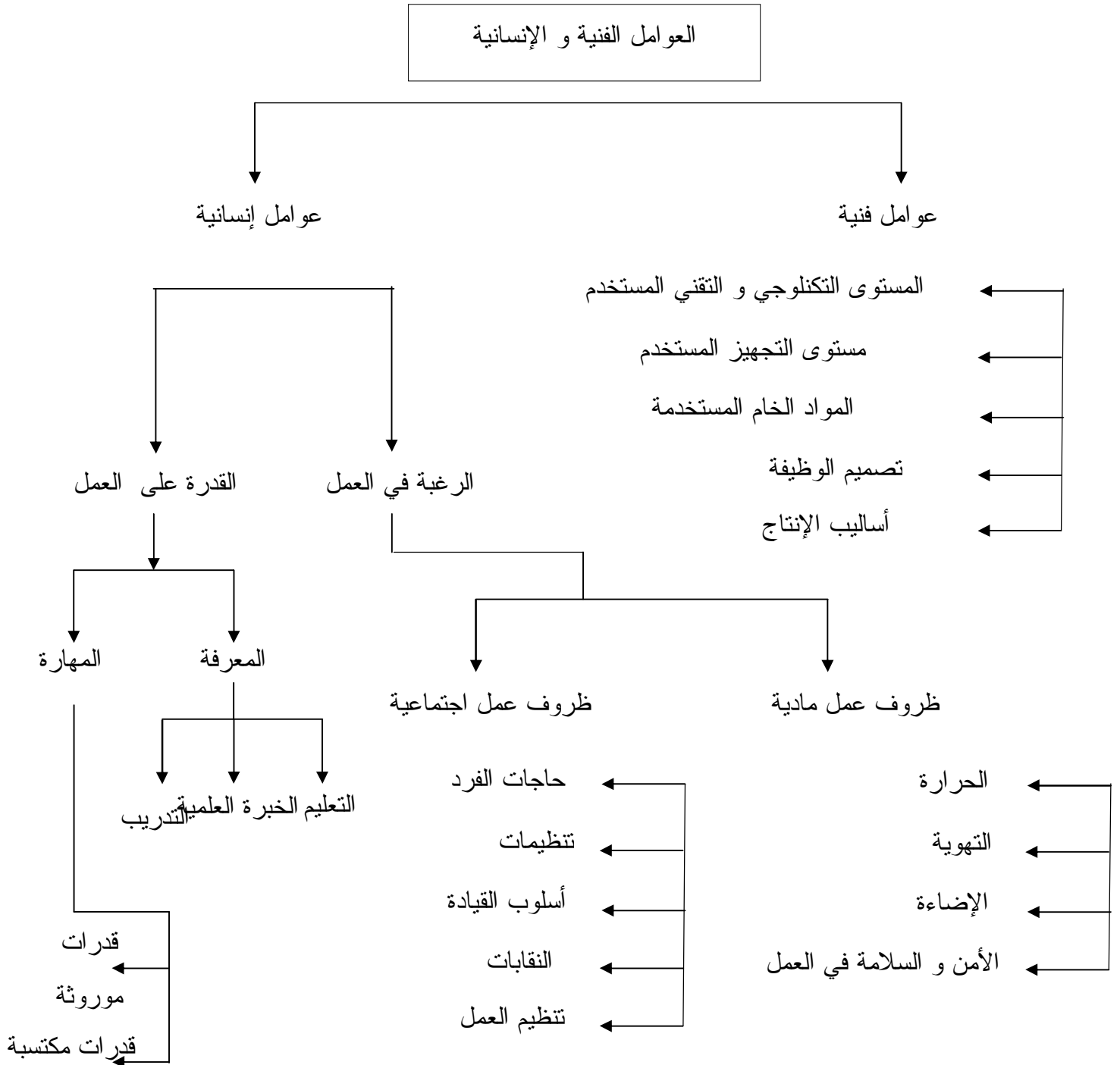
يتبين لنا من خلال الجدول أن "جودسن" أعطى ستة عشر عاملا رئيسيا يتفرع عنها أربعة وسبعون عاملا فرعيا مختلفا من حيث درجة تأثيره المتفاوت في: تغير الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁾.

2- مجموعة العوامل الفنية و العوامل الإنسانية: وضع ستمستر تصنيفا خاصا، فنجد في مجموعة العوامل الفنية المستوى التكنولوجي، جودة المواد وكميتها وغيرها، أما المجموعة الثانية فقد قسمها إلى قسمين يتعلق القسم الأول بالقدرة على العمل و القسم الثاني يختص بالرغبة في أداء العمل، وبناء على هذا أوضح ستر مستر أن الكفاءة

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 325.

الإنتاجية للعامل ترتبط بالإضافة إلى الجانب المادي و التقني للعمل بالمجهود البشري لماله من دور كبير في أداء العمل و الشكل الموالي بين العوامل الفنية و الإنسانية المحددة للكفاءة الإنتاجية للعامل.

شكل رقم(7) يبين مجموعة العوامل الفنية و الإنسانية المحددة للكفاءة الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية.

وحسبما هو موضح في الجدول فإن عدد كبير من العناصر الفرعية يدخل في إطار عنصر الرغبة في العمل مثل ظروف العمل المادية، و الاجتماعية...الخ، أما قدرة العمل فتتكون من أمور عديدة كالتعليم، التدريب، الخبرة، كما يحتاج كل منصب عمل إلى قدر معين من القدرات و الرغبة في العمل وما يلاحظ على تصنيف "ستر مستر" هو اعتماد على العوامل الداخلية في المؤسسة مع إهمال الجوانب ذات العلاقة بالمحيط الخارجي، إلا إذا كان يعتبر قدرات الفرد ناتجة عن محيطه الثقافي و الاجتماعي، أما تصنيف "جودسن" فقد ركز على جمع العديد من العناصر المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية، وفي نفس الوقت اعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط، ولهذا يمكن اعتبار تصنيف "جودسن" تصنيفا شاملا للعوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية.

من خلال تحاليلنا السابقة، نخلص بالقول أن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بعوامل داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها وعوامل خارجية لا يمكنها التحكم فيها. وهناك من الدارسين من ركز على العوامل الداخلية وأهم الجوانب المتعلقة بالمحيط الخارجي وهناك من ركز على مختلف العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للعمال⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 90.

4-معايير الكفاءة الإنتاجية:

للكفاءة الإنتاجية عدة معايير يمكن إدراجها في: خمسة أنواع هي الكفاءة الإنتاجية الإجمالية الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية، الكفاءة الإنتاجية النوعية، الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية، الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية، وفيما يلي نتعرض بالشرح لكل منها:

1- معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية: يؤخذ في حساب هذا المعيار جميع المخرجات وجميع المدخلات، ويستخدم لقياس كفاءة أداء العمال في مؤسسة بأكملها أو خط إنتاجي معين فيما، ويمكن حساب هذا المعيار بالعلاقة التالية:

$$\text{معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية} = \frac{\text{الإنجاز}}{\text{عوامل الإنتاج}}$$

2-معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإرادية): يختلف هذا المعيار عن سابقة في أنه يأخذ القيمة المالية لكل من المدخلات و المخرجات كوحدة قياس، أي بعد ضرب كل من المدخلات و المخرجات في أسعارها، وعليه فإن هذا المعيار يحسب كمايلي:

$$\text{معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالدينار}}{\text{قيمة الموارد الإنتاجية بالدينار}}$$

3-معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية: يمكن إيجاد الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الإنتاج وذلك عن طريق قسمة الإنتاج على عنصر الإنتاج، ويتم ذلك على أساس الكميات أو السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل واحد من عوامل الإنتاج، اقتصادية أو عينية بالكفاءة الإنتاجية النوعية، ويعاب على هذا المعيار كونه

يعكس فقط التغيرات التي تحدث في: عنصر الإنتاج المقاس دون أن يأخذ بعين¹¹ الاعتبار التغيرات التي تحدث في: العناصر الأخرى، فقد تزداد نسبة كمية الإنتاج في ساعة عمل الفرد العامل ليس نتيجة زيادة إنتاجية العامل لكن نتيجة زيادة إنتاجية عناصر انتاج أخرى.

ويمكن صياغة هذا المعيار في العلاقة التالية:

$$\text{معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية} = \frac{\text{الإنتاج (بالكمية أو الدينار)}}{\text{عامل من عوامل الإنتاج (بالكمية أو الدينار)}}$$

وتستخدم معايير الكفاءة الإنتاجية النوعية بالأساس في: قياس كفاءة عامل من عوامل الإنتاج وكفاءة خط إنتاجي معين.

4- معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية: حسب المفاهيم السابقة لمعيار الكفاءة الإنتاجية فإن مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي نحصل عليه لا يكفي للحكم على الكفاءة لأن تقييم الكفاءة لا يمكن أن يتم إلا بالمقارنة بين متغيرين في نقطتين زمنيتين متتابعيتين أو في: نقطة زمنية واحدة في الحالة الأولى نتم المقارنة بين كفاءتين فعليتين في: فترتين مختلفتين، أما في الحالة الثانية فنتم المقارنة بين الكفاءة الفعلية و الكفاءة المعيارية في فترة زمنية واحدة.

ونشير هنا إلى أهمية هذه المقارنة في إعداد سياسات وخطط تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

¹¹ عبد السلام أبو قحط، مرجع سابق، ص 224-225.

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية تمثل العلاقة بين حجم الإنتاج و الموارد المستخدمة في: العملية الإنتاجية فإنها تعكس لنا كذلك مستوى تشغيل العوامل الإنتاجية وحسن أو سوء استخدام هذه العوامل.¹¹

بعبارة أخرى، يتضمن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة نقطتين رئيسيتين هما التشغيل (كامل أو غير كامل و الاستخدام (صحيح أو غير صحيح)، ولذلك فإنه يمكن تحسين العلاقة بين العوامل الإنتاجية وحجم الإنتاج على مرحلتين هما مرحلة التشغيل ومرحلة الاستخدام وفيما يلي شرح لهاتين المرحلتين.

4-1- مرحلة التشغيل الكامل: يتم في هذه المرحلة تشغيل الطاقات المعطلة في كل عوامل الإنتاج، لأجل تقادي هذه الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، ولهذا فإن الكفاءة الإنتاجية ترتفع عن طريق زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقاس هذه الأخيرة بإجراء المقارنة بين الإنتاج الفعلي وبين الإنتاج الممكن تحقيقه في حالة تشغيل كل العوامل الإنتاجية تشغيلاً كاملاً، ومنه نحصل على العلاقة التالية¹²:

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الكامل}}$$

من هنا يتبين لنا أن الكفاءة التشغيلية تزداد من خلال ارتفاع الإنتاج الفعلي إلى مستوى التشغيل الكامل، بهذا المعنى تتحقق الكفاءة التشغيلية الكاملة عندما تكون الكفاءة التشغيلية مساوية للواحد.

¹¹ عبد السلام أبو قحط، مرجع سابق، 226-227.

¹² عبد السلام أبو قحط، مرجع سابق، ص 227، 228.

4-2- مرحلة الاستخدام الصحيح: عند افتراض أن كل المواد الإنتاجية تعمل بدون أي عامل معطل فإن الإنتاج الفعلي سيعادل مع الإنتاج الكامل، كما أوضحناها، إلا أن هذا الاعتبار يعتبر مقبولا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتوفر على قدر محدود من الموارد الإنتاجية و التي تعمل على استخدامها استخداما كاملا لكن الاستخدام الكامل لا يستلزم بالضرورة الاستخدام الصحيح، لذلك تسعى المؤسسة إلى بلوغ مرحلة الاستخدام الصحيح لأن ذلك يشير إلى استخدام الموارد الإنتاجية بكفاءة بعبارة أخرى يعبر الاستخدام الصحيح عن الوصول إلى المستوى الذي يتحقق عنده الحجم الأمثل للإنتاج، أي المستوى التي تبلغ عنده التكلفة الحقيقية للوحدة إلى أدنى مستوى ممكن

ومنه يمكن القول إن الكفاءة الإنتاجية في هذه الحالة هي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي (الكامل)}}{\text{الإنتاج الأمثل (الصحيح)}}$$

ويبين لنا هذا المقياس مدى إشراف المؤسسة في: استخدام مواردها الإنتاجية، حيث يعكس لنا النسبة بين ما نحصل عليه المؤسسة فعلا من ناتج إلى ما كان يمكنها الحصول عليه لو أنها استخدمت مواردها استخداما أمثلا.

5- معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية: من المعروف أن كفاءة المؤسسة ككل هي نتيجة لكفاءة كل فرع من فروعها، ومن ثم فإن الكفاءة الإنتاجية كمعيار تعتبر كذلك نتيجة لكافة الوفورات المنجزة في هذه الفروع، ولذلك يجب وضع معايير فرعية تبين مدى تطور الكفاءة في كل فرع من فروع نشاط المؤسسة، مثل الإنتاج وإدارة الأفراد⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد السلام ابو قحط، مرجع سابق، ص 228.

وغيرها، بعبارة أخرى يجب إعداد وتصميم معايير أخرى ثانوية لكفاءة العوامل أو الموارد المستخدمة في كل فرع من فروع النشاط التابعة للمؤسسة⁽¹⁾.

مما سبق يتبين لنا أن قياس الكفاءة وتحديد درجتها هي عملية ذات بعدين يتمثلان في تحديد معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، وبعدها تأتي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء المرفوعة سابقاً، و القصد من ذلك هو تحديد درجة كفاءة إدارة المؤسسة، حيث ترتفع هذه الأخيرة كلما ارتفعتا تمكنت المؤسسة من تقريب الأداء الفعلي من الأداء المعياري.

وتجدر الإشارة إلى أن المعايير التي يجب وضعها يشترط أن تعكس أمرين هامين هما التشغيل الكامل للموارد المتاحة و الاستخدام الصحيح للموارد المستعملة بالكامل.⁽²⁾

ومن المهم هنا الإشارة إلى أن مقاييس الكفاءة الإنتاجية السابقة الذكر لم تبين اثر عوامل الإنتاج في المقياس الذي يقارن الأداء الفعلي بالأداء المعياري (الصحيح). لكن في حقيقة الأمر يعتبر المعيار العام محصلة لمجموعة من المعايير الفرعية؛ فعند تحديد المعايير الفرعية لقياس مدى كفاءة نواحي النشاط الفرعية يجب أن نضع مقارنتنا على أساس المدخلات و المخرجات.⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد السلام ابو قحط، مرجع سابق، ص 231.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 232.

⁽³⁾ علي شريف واحمد ماهر، مرجع سابق، ص 112.

5- أنواع الكفاءة الإنتاجية:

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية: كفاءة إنتاجية ذاتية وكفاءة إنتاجية فعلية. 5-1 الكفاءة الإنتاجية الذاتية: لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات و الطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلا عن المستوى القياسي.

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد و بالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

وتتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة و الإمكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة الآلات متطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائما إلى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية و القيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها⁽¹⁾.

5-2 الكفاءة الإنتاجية الفعلية: يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل و الأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الأداء وما

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 15.

يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف وسائل القيا تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة.⁽¹⁾

إذن الكفاءة الإنتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها وكذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.

لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية والقيام بمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية المراد الوصول إليها. أما الصنف الثاني فيختلف عن نظيره الأول، فهو يتعلق بالنتائج اليومية لأداء العمال بواسطة عملية قياس مستمرة للأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال. فالمؤسسة هنا بحاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء عمالها، فكل صنف مكمل للآخر.

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مرجع سابق، ص ص 15-17.

ثانيا: قياس الكفاءة الإنتاجية

1- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

تتم عملية القياس وفق ثلاث مراحل متتالية، وتعد هذه المراحل تسلسلا منطقيا في تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية ومقارنتها بالذاتية لمعرفة الانحرافات وتصحيحها وفق الإجراءات المعمول بها، وقد يؤدي الأمر إلى تعديل بعض المستويات القياسية اذا كانت اكبر بكثير من إمكانيات وقدرات الأفراد، لذا فان قيام إدارة المؤسسة بإجراءات تصحيحية يعد بمثابة رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وفيما نتعرض بالشرح لهذه المراحل.⁽¹⁾

1- مرحلة القياس الأولية لوضع معايير لقياس الأداء: تقوم على مستوى هذه المرحلة بدراسة شاملة لعنصر العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة و الإمكانيات و القدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية، و الغرض من ذلك هو تأكد الإدارة من أن المجهود الذي يبذله كل فرد في العملية الإنتاجية هو مجهود ضروري وليس ضائع، وللتأكد من ذلك لابد للإدارة من دراسة وتحليل جميع العمليات المتعلقة بعنصر العمل بدقة وعناية حتى نتوصل إلى افضل واسهل استخدام للمجهود البشري ويتم ذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية لدراسة الزمن و الحركة، فكلما تمكنت الإدارة من قياس مقدار العمل الضروري أو المطلوب أدائه من الفرد في اليوم كلما تمكنت من تحديد المستويات القياسية أو معايير الأداء يتم على أساسها تحديد الكفاءة الإنتاجية الذاتية للأفراد، ونشير هنا إلى أن دراسة الزمن و الحركة التي قامت بها المدرسة العلمية بقيادة "تايلور وجيلبرت" وغيرهم أعطت نهجا جديدا حول دراسة العمل، حيث أصبحت هذه الدراسات لا غنى عنها لأي مؤسسة تريد رفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها العاملين، لذا نرى من الضروري التعرض لكل من دراسة الزمن و الحركة.⁽²⁾

⁽¹⁾ موسى اللوزي، التنظيم وإجراء العمل. دار وائل، عمان، 2002، ص 218.

⁽²⁾ عادل حسين، مشاكل الإنتاج الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 203.

• **دراسة الزمن:** إن الغرض من دراسة الزمن هو وضع مستلزمات قياسية أو أنماط زمنية تستخدم كزمن معياري للأداء أو لإنجاز الأعمال، ويعرف الزمن المعياري بأنه: "مقياس لزمن العمل المتوقع استغلاله باستخدام الجهد البشري أو الميكانيكي أو الاثنين معا عندما يشترك هذا الجهد في أداء عملية إنتاجية"¹¹ ويقاس الزمن المعياري انطلاقاً من العمل الذي يقوم عامل على درجة متوسطة من المهارة في أداء عملية معينة وبسرة معقولة دون أن يجهد نفسه في العمل، ويعبر عن الزمن المعياري سواء بعدد الوحدات المنتجة في: الساعة أو الدقيقة أو بعدد الساعات أو الدقائق اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

ولدراسة الزمن يجب أن يفكك العمل إلى العناصر التي يتكون منها، ويتم ذلك من خلال ملاحظة المكلف بالدراسة لأحد العمال، فبعد تحديد عناصر العمل وتدوينها في سجل خاص بدراسة الزمن يقوم المكلف بالدراسة يستحيل الوقت اللازم الذي يأخذه كل عنصر أثناء قيام العامل بعمله، مع الأخذ بعين الاعتبار زمن الاجتهاد و التأخيرات المسموح بها.

وتتم عملية القراءة لازمة العناصر عدة دورات حتى يتبين للمكلف بالدراسة انه قد تحصل على القدر الكافي من البيانات اللازمة التي يستخدمها في تحديد الزمن المعياري للعمل، وتعتبر عشر دورات عادة كافية لقراءة كل عنصر، لكن قد يتطلب الأمر مزيداً من القراءات بالنسبة للإعمال الهامة.

يتطلب وضع الزمن المعياري عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

– تحليل البيانات المجمعة من دراسة الزمن لإيجاد الزمن الذي استغرقه كل عنصر.

¹¹ صلاح الشنواي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص 253-256.

- اختيار الرقم الأمثال للزمن الخاص بكل عنصرا واخذ متوسط للقراءات واعتباره نمودجا.

- استبعاد العناصر غير المكررة.

- احتساب أزمنة العناصر المتكررة في العمل، وفي حال تكرار العنصر المعين مرتين يضرب في اثنين.

- جمع أزمنة العناصر المكونة لكل دورة عمل.

- الوصول إلى الوقت النموذجي لدورة العمل، وضربه في سرعة أداء العامل التي يقدرها القائم بالدراسة بناء على ملاحظته للعامل وحكمة على درجة مهارته، فإذا أخذت دورة العمل 5 دقائق، وكان معدل سرعة الأداء 11%، فإن الزمن المعياري لدوره العمل في هذه الحالة يكون كما يلي:

$$\frac{110 \times 5}{100} = 5.5 \text{ دقيقة}$$

مع إضافة زمن الإجهاد والتأخيرات، الإجهاد و التأخيرات، وبالتالي يصبح الوقت النموذجي لدورة العمل محددا بطريقة علمية صحيحة.

* دراسة الحركة: من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة صناعية التحسين وسائل القياس التي تساعد على وضع طرق عمل جديدة أو وسائل انتاج تساعد في تخفيض تكاليف الوحدة من السلع، ومن بين الوسائل المتبعة في هذا الاطار القيام بتخفيض العمل البشري المطلوب لأداء العمليات أو ما يعرف بدراسة الحركة، ويقصد بها دراسة الطرق القائمة للحركة التي يؤديها العمال أثناء العمل ومحاولة التوصل إلى طرق أخرى لتحسين أداء الأعمال.

وتعمل دراسة الحركة على تخفيض مجهود العامل المطلوب أدائه، وذلك بتحديد الحركات الأساسية اللازمة لأداء عمل أو الاستغناء عن الحركات غير الضرورية،

وتقصير بعض الحركات ثم تصميم أكثر الطرق كفاءة في ترتيب هذه الحركات مما يجعلها أقل اجتهداً للعامل.⁽¹⁾

ولدراسة الحركة عدة طرق أهمها:

• **خرائط العمليات:** وتكون في شكل بياني توضح نتائج الأنشطة المحققة عندما يؤدي الفرد عمل معين، ونحدد معظم خرائط العمليات هذه الأنشطة وفقاً لخمس تصنيفات: العمليات، النقل، التفطيش، التأخير، التخزين، وتوضيح خرائط العمليات لتسهيل مهام العامل، وكذلك لاكتشاف أي نقص أو عدم كفاءة في الأداء، كما تساعد خرائط العمليات القائم بالتحليل بإعطائه صورة شاملة تفصيلية عن وقت العملية أو العمليات المطلوب دراستها، وبذلك يتمكن من التعرف على الاحتمالات المختلفة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار لتغيير العمل أو إدخال تحسينات عليه.

• يتبين مما سبق أن دراسة الزمن و الحركة هي دراسة موضوعية لطرق أداء العمل.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هناك دائماً طرق أفضل في أداء العمل، يمكن الوصول إليها عن طريق الدراسة المستمرة لعنصر العمل، وتحليله إلى أبسط عناصره، الأمر الذي يحسن من مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل.⁽³⁾

⁽¹⁾ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 51.

⁽²⁾ عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 225.

⁽³⁾ صلاح الشنواي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 187.

2- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية

هناك أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل التي يمكن للمؤسسة استخدامها بما يتناسب وظروف العمل المتواجدة بها، وفيما يلي نعرض أكثر الطرق أو الأساليب استعمالاً:

1- **قياس الكفاءة الإنتاجية في الساعة:** وذلك بقسمة كمية الإنتاج المحققة أثناء المدة الزمنية المطلوب قياسها على عدد ساعات العمل خلال نفس المدة، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

وما يلاحظ على هذه الطريقة إنها بسيطة وسهلة التطبيق، إلا أن المؤسسة تواجه بعض المشاكل عند تطبيقها، ومن أهم هذه المشاكل:

- أنه يمكن فقط استخدامها في المؤسسات التي تنتج منتوجاً نمطياً (له مواصفات ثابتة).
- قد تدفع العمال إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق تحميل الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر سلباً على استعمال الآلة (تسريع اهتلاكها)، وهذا ما يؤثر على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على المدى البعيد.

2- **قيمة ناتج العمل في وحدة زمنية مع تثبيت الأسعار:** حسب هذه الطريقة يتم قياس الكفاءة الإنتاجية عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية معينة على مجموع ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{مجموع قيم المنتجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

وتتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حال ثبات الأسعار، لكن باعتبار أن الأسعار عرضته للتقلب من حين لآخر، نتيجة لظروف الطلب و العرض في السوق أو نتيجة

لسياسة الدولة التسعيرية، فإنه يجب إلغاء تأثير الفروق السعرية عند استخدام هذه الطريقة ويمكن تجنب تلك الفروق السعرية عن طريق حساب قيم المنتجات لجميع السنوات المعينة بأسعار ثابتة⁽¹⁾.

3- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة: غالبا ما تقاس الكفاءة

الإنتاجية للعامل بالقيمة المضافة التي تحسب بطرح مبلغ المبيعات من قيمة المستلزمات* التي استخدمت في عملية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، وتقارن تلك القيمة بكمية العمل المستخدمة، أي إن إنتاجية العامل تقاس في هذه الحالة بقسمة القيمة المضافة خلال فترة معينة على عدد ساعات العمل أو على عدد العمال في: نفس الفترة، كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد العمال}}$$

ويلاحظ هناك اختلاف وحدات القياس يمكن أن يؤدي إلى اختلاف نتيجة تقييم الأداء ولتوضيح ذلك لدينا البيانات المعطاة في الجدول الموالي و المتعلقة بمؤسستين⁽²⁾ (أ) و(ب):

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص ص 32-34.

* قد يدخل في قيمة المستلزمات عدة عناصر أهمها: تكلفة المواد، تكلفة الأجزاء نصف المصنعة، تكلفة الخدمات (الوقود، الكهرباء، الاهتلاكات)

⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق. مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1995، ص 192.

جدول رقم (8) بيانات العمل خلال شهر

بيان	مؤسسة (أ)	مؤسسة (ب)
- عمل يعملون يوم كامل (8 ساعات)	15	20
- عمال يعملون نصف يوم (4 ساعات)	5	-
- عدد العمال الإجمالي	20	20
- القيمة المضافة بالمائة	4000	4000

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 192.

ففي حال استعمال عدد العمال في قياس إنتاجية العمل بالمؤسستين نحصل على ما يلي:

$$200 = \frac{4000}{20} \quad \text{- إنتاجية العمل بالمؤسسة (أ):}$$

$$200 = \frac{4000}{20} \quad \text{- إنتاجية العمل بالمؤسسة (ب):}$$

ومن خلال مقارنة قياس إنتاجية العمل بالمؤسستين وفقا لعدد العمال نلاحظ نفس النتائج، أما إذا قمنا باستخدام عدد ساعات العمل عوض عدد العمال فإننا نحصل على نتائج مختلفة: باعتبار أن عدد ساعات العمل = (عدد أيام العمل) X (عدد ساعات العمل يوميا) X (عدد العمال)

وإذا افترضنا أن بالشهر 8 أيام إجازة، فإن عدد أيام العمل في الشهر تساوي 22 يوما ومنه فإن عدد ساعات العمل بالمؤسسة (أ) : $(15 \times 8 \times 22) = 3080$ سا

وعدد ساعات العمل بالمؤسسة (ب) : $(20 \times 8 \times 22) = 3520$ سا

في هذه الحالة يمكن حساب إنتاجية العمل بالمؤسستين كما يلي:

$$1.3 = \frac{4000}{3080} \quad \bullet \text{ إنتاج العمل في الساعة بالمؤسسة (أ):}$$

$$1.14 = \frac{4000}{3520} \quad \bullet \text{ إنتاجية العمل في الساعة بالمؤسسة (ب):}$$

وهكذا يمكن استنتاج أن إنتاجية العمل في الساعة في المؤسسة (أ) أكبر منها في المؤسسة (ب) ويبين هذا المؤشر أن مستوى أداء المؤسسة (أ) أعلى منه في المؤسسة (ب).

وخلاصة القول أن الإنتاجية الزمنية للعمل تعتبر أكثر دلالة من الإنتاجية المتوسطة للعمل (لكل عامل)¹⁽ ويعتبر هذا دليلا واضحا على أن هذه الطريقة تتميز بدقة النتائج المحصل عليها، إذ أنها تعتمد على بيانات محاسبية تعبر عن العمليات المالية التي تمت خلال الفترة التي يجري فيها القياس²⁽.

من هنا يتبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية على مختلف أنواعا تتحدد أساسا بالقياس بالمقارنة بين عدد من المستويات، فهناك مستويات داخل المؤسسة تتم المقارنة فيها على فترات زمنية متتالية أو متباعدة توضح اتجاه الكفاءة الإنتاجية الفعلية وتبين الانحراف المختلفة على المستويات الذاتية، وهناك مستويات خارج المؤسسة تتم المقارنة فيما بين المستويات الذاتية ونظيرتها التي تحققها مثيلا من المؤسسة في نفس القطاع .

¹⁽ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 36.

²⁽ عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 193.

3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل

حتى يسهل على إدارة المؤسسة القيام بتحديد دقيق وواضح لمستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل فإنها تستخدم في ذلك وسائل خاصة لهذا الغرض، وتنقسم هذه الوسائل إلى مباشرة وتقيس أداء العامل أثناء العمل، وأخرى غير مباشرة تتم بقياس الجانب البعيد نسبياً عن حركة و أداء الفرد أثناء العملية الإنتاجية، لكن رغم اختلاف دور كل منهما فإنهما في نفس الوقت متكاملين ويساعدان في تحديد سليم ودقيق للكفاءة الإنتاجية للعمل عن طريق ربط كل من النتائج التي يقررها كل منهما:

1- الوسائل المباشرة: تعمل وسائل القياس المباشرة على إعطاء نتائج جهود الأفراد عن طريق مقارنة ما يقومون به من أعمال بالمعايير القياسية المطلوبة في هذه الأعمال زيادة على ذلك، تقوم وسائل القياس المباشرة بقياس الوقت المستغرق في إتمام العمل، وتكلفة العمل، وتكلفة الوقت الضائع، والأداء المعيب، وكل ماله صلة بالعمل البشري.

وجدير بالذكر أن النتائج التي تفرزها وسائل القياس المباشرة يجب أن تدرس وتحلل وتقيم من قبل الجهة المختصة بالقياس، لإمداد الإدارة بكل المعلومات اللازمة للحكم على الكفاءة الإنتاجية الفعلية للأفراد، ولمعرفة نقاط قوة أو ضعف أداء الأفراد، وعلى هذا الأساس نتحد فاعلية وقدرة وسائل القياس في إبراز الصورة واضحة ومبسطة أمام الإدارة، الشيء الذي يساعده ما تقيّم أداء الأفراد بطريقة سليمة.

لذلك يمكننا القول أن الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية هي الوسائل التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو لمجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل. فمن خلالها يمكن الحكم على جودة عمل الأفراد، نظراً لكونها تقيس وتراقب الأداء المباشر للعامل سواء أكان على الآلة أو في مكان العمل، بعيداً عن للمؤثرات الخارجية، مثل الظروف الاجتماعية للعامل التي قد تؤثر على حقيقة الأداء الفعلي للعامل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ موسى النوري، مرجع سابق، ص 223.

***الانحرافات المعيارية:** تبين لنا حجم الانحرافات بين المستويات القياسية ونظيرتها الفعلية للأداة، ويعبر عنها بمعادلة رياضية كما يلي:

$$\beta = \sqrt{\frac{\sum m^2}{n}}$$

حيث: β : الانحراف المعياري nm

m: الانحراف المتوسط.

n: عدد الانحرافات.

ويتطلب تحديد الانحراف المعياري إعداد جداول للنتائج على الأداء الفعلي عن كل عملية ولكل عامل، كما هو الحال بالنسبة للوسيلة السابقة، والهدف من تحديد هذا الانحراف هو معرفة مدى تطابق أو تباعد النتائج الفعلية للمستويات القياسية المدونة في الجداول والمحددة حسب دراسة علمية وموضوعية.

وتتميز هذه الوسيلة بتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والقياس للأفراد، باعتبار أن المستويات القياسية هي الممثلة لمستوى الكفاءة الإنتاجية، مما يسمح للإدارة بإعطاء حكم سليم على الأداء الفعلي للأفراد، وما يؤخذ على هذه الوسيلة هو إعطاؤها رقما شاملا يحدد ما إذا كان الانحراف سالبا أم موجبا، ولمعرفة ذلك لا بد من الرجوع إلى الجداول الأصلية إلا أن ذلك لا يمنع من اعتبار هذه الوسيلة من أكثر الوسائل نفعا للإدارة اتخاذها للقرارات الرشيدة⁽¹⁾.

***معدل سرعة الأداء:** يتمثل النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه الأداء والزمن الفعلي، ويختلف هذا المعدل عن نسبة الأداء الفعلي، حيث يستخدم المعدل لقياس الزمن اللازم لا تمام عمل معين، في حين أن النسبة تستخدم لقياس ومعرفة كيفية

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص157.

أداء هذا العمل مقارنة بالزمن القياسي، ويمكن التغيير عن معدل سرعة الأداء بالمعادلة التالية⁽¹⁾:

$$TP = \frac{Ts}{Tr}$$

حيث: TP:معادل سرعة الأداء، TS: الزمن القياسي. TR:الزمن الفعلي.

هذا ويعتبر معدل سرعة الأداء من الوسائل المباشرة البسيطة التي تقيس سرعة عامل في انجزا العمل المطلوب، فكلما زادت سرعة الإنجاز مع الحفاظ على مواصفات الجودة المطلوبة كلما تحققت كفاءة إنتاجية عالية. كما يسمح من هذا المعدل بمعرفة الوقت الضائع في عملية الإنتاج إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه على معدل سرعة الأداء عند قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل، لأن الزمن لا يمثل الأجزاء من مكونات الأداء الكفاء للعامل⁽²⁾.

***إنتاجية العامل**: تتم بنسبة كمية الإنتاج السليم إلى كمية المواد الأولية المستخدمة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{كمية الإنتاج الجيد المخرج}}{\text{كمية المواد الأولية المدخلة}}$$

وبحسب هذه الإنتاجية تستطيع المؤسسة تقييم ما يحققه كل عامل من إنتاج جيد، كما يمكنها من معرفة التطور الحاصل في إنتاجية العمل في مستوى جودة المنتجات.

***تقارير النشاط الدورية**: تعتبر من أكثر الوسائل انتشارا و استخداما: قياس إنجاز الأعمال، ويمكن تعريفها على أنها، " التقرير السنوي أو نصف السنوي الذي يحرره الرئيس المباشر عن مرؤوسيه بقصد تقرير درجة كفاءة كل منهم"، والغرض من إعدادة

⁽¹⁾ صلاح عباس، إدارة الوقت. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 64.

⁽²⁾ صلاح عباس، مرجع سابق، ص 65.

هو تكوين أساس لدى إدارة المؤسسة لمنح العلاوات الدورية أو الترقية أو التدريب أو النقل أو أي غرض آخر.

وعادة ما يقسم النشاط الدوري إلى عدد من العوامل التي يمكن اعتبارها مقومات الكفاءة الفردية، ومن أمثلة هذه العوامل التعاون، جودة العمل، الابتكار، المواظبة.... إلخ وغيرها من العوامل التي تختلف من وحده إنتاجية لأخرى حسب ظروف كل منها ووفقا للاعتبارات التي تراها أساسية في تكوين الكفاءة الفردية⁽¹⁾.

ويشترط أن تتوفر في تلك التقارير العناصر الموضوعية للتقييم، والقدرة على اكتشاف الصفات والقدرات الشخصية التي تمكن العامل من التحكم في وظيفته. وفي حال حصوله على درجة كفاءة ضعيفة بحي إشعاره كتابيا بالتقارير مع السماح له بالتظلم والنظر في تظلمه⁽²⁾.

و لابد من التسوية بضرورة تمتع الرئيس المباشر بالموضوعية والعدل في كتابه التقارير، وأن يبتعد عن أخطاء التقييم الشائعة كالتشدد والتحيز والتوسط وغيرها، التي لا تعطي تقييما عادلا وسليما لكفاءة الفرد في العمل، حيث كثيرا ما يترتب عن مثل هذه الأخطاء سوء العلاقة بين العامل ورؤسائه من جهة، وبين العامل والإدارة من جهة أخرى⁽³⁾.

*** تقارير الرقابة على الأداء:** تتطلب هذه العملية وضع وصف رسمي للأعمال ومسؤولياتها وصلاحياتها، كما يجب على المسؤول المباشر للأفراد إعطاء التوجيه اليومي للأعمال في إطار الوصف الرسمي، وتلخيص الأداء اليومي للعمال بصفة دورية ومنتظمة، ويتم ذلك باستخدام تقارير تتضمن عناصر تنظيمه لها أرقام قياسية، حيث تمكن

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. دار صفاء، عمان، 2000، ص 220.

⁽²⁾ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 318.

⁽³⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 166.

* العمل المنتج هو المستوى القياس للعمل، أي مستوى العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد أو الجماعة

الإدارة من مراقبه أداء العامل من حيث الكم، كيف الزمن. وكل ما يبذل مونه من جهد في إخراج عمل منتج* ويكون هذا التقرير مقسما إلى نفس العناصر المكونة منها البيانات القياسية، ثم تأتي عملية المقارنة بين الأرقام القياسية والأرقام الفعلية لأجل استخراج النتائج التي تساعد في تقييم أداء العامل.

وقد تكون هذه التقارير يومية أو أسبوعية حسب ظروف الوحدة الإنتاجية، حيث يتم من خلالها تبيان تطور الفرد في العمل ومدى تقدمه في تأديته.

وتتميز تقارير الرقابة على الأداء بإعطائها وصفا رسميا لكل وظيفة انطلاقا من الدراسات الدقيقة للحركة والزمن، كما تعتمد على أساس علمي ومادي، إضافة التي أنها فتسمح للرؤساء بوضع تقسيم عادل دون تقرير شخصي. لكن هذا لا يعني أن هذه الوسيلة تخلو من خصائص، فمن عيوبها نجد تطلبها لقياس دقيق لزمن كل نشاط يقوم به العامل وقد يصعب ذلك في الوحدات الإنتاجية الصغيرة. إلا أن هذا العيب لا يقلل من أهمية هذه الوسيلة نظرا لكثرة استخدامها في المؤسسات الكبيرة. حيث أن النتائج النهائية لعناصر التقرير توضع في شكل نسبة مئوية. مما يزيد من فعالية الوسيلة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في مؤسسات الصناعية. مرجع سابق، ص 166.

2- الوسائل غير المباشرة: تهتم بقياس الجاني البعيد نسبياً عن حركة وأداء العامل أي أنها تهتم بقياس وتحديد الأرقام الإجمالية وليس تفاصيل مكونات هذه الأرقام، كما تهتم بالظواهر البشرية مثل ظاهرة التغيب، التأخر عن العمل، الروح المعنوية وغيرها. ولكي يتم عملية القياس بفعالية لا بد من اللجوء إلى الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالتكلفة التي تحدد عناصر المصروفات وتقابلها ببعضها البعض لمعرفة مدى كفاءة الإدارة في استخدامها للموارد المتاحة كما يتطلب الأمر استخدام الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالإنتاج والعمل تهدف الوصول إلى تقييم سليم للكفاءة الإنتاجية للأفراد. ويمكن حصر هذه الوسائل في ثلاث مجموعات، تضم كل مجموعة نوح معين من البيانات، فالأولى ترتبط بالإنتاج والأخرى تخص التكلفة والثالثة تتعلق بالعمالة.

2-1- الوسائل غير المباشرة المرتبطة بالإنتاج: تختص هذه الوسائل الكفاءة الإنتاجية للعمل انطلاقاً من دراسة البيانات الخاصة بالإنتاج التي تظهر في سجلات الإنتاج والحسابات الختامية، في نهاية كل فترة زمنية لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن سنة كما تبين النتائج المتعلقة بالرقابة على جودة الإنتاج للتعرف على كفاءة أداء العمال.

- *نسبة الإنتاج الإجمالي إلى عدد العمال: أي متوسط نصيب الفرد من الإنتاج، ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج الإجمالي إلى عدد العمال} = \frac{\text{كمية الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال}}$$

- وتتميز هذه النسبة بمرونة كبيرة في التطبيق، حيث يمكن تطبيقها في أي وحدة إنتاجية، والملاحظ أن هذه النسبة ترتفع في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على الآلية ولا تحتاج لعدد كبير من العمال، والعكس صحيح. وهنا يتوجب وضع رقم قياسي لهذه بالنسبة يمثل التحميل السليم لها، بحسب ظروف كل مؤسسة وعدد عماله⁽¹⁾.

⁽¹⁾ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي. دار وائل، ط2، عمان، 2005، ص 143.

نسبة الإنجاز:

وتحسب من خلال مقارنة الإنتاج الفعلي بالنتاج المخطط للوحدة الإنتاجية، بحسب تقديرات وتنبؤات الإدارة لحجم الإنتاج، ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنجاز} = \frac{\text{الحجم الفعلي للإنتاج}}{\text{الحجم المخطط للإنتاج}} \times 100$$

ونحصل على الحجم الفعلي للإنتاج من السجلات الخاصة التي تحتوي كافة أنواع المنتجات النهائية أما الحجم المخطط للنتاج فهو الحجم الذي حددته الإدارة حسب خطتها السنوية. ويعتبر الحجم المخطط بمثابة الهدف الذي ترغب الإدارة في الوصول إليه (الرقم القياسي للإنتاج)⁽¹⁾.

بنسبة للنتاج المعيب إلى النتاج الكلي: تسمح لنا بتحديد مدى الخسارة التي يسببها النتاج المعيب، كما تمكن هذه النسبة إدارة المؤسسة من التعرف على الكفاءة الإنتاجية للأفراد في إخراج انتاج سليم، زيارة على ذلك تبين لنا مستوى التخفيض في النتاج المعيب الذي يمكن أن يحدث ويؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية بالارتفاع. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج المعيب إلى الإنتاج الكلي} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المعيب}}{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}$$

ويتم تقييم الإنتاج الكلي للمنتجات المعيبة أو السليمة على أساس سعر التكلفة أو سعر البيع أيهم أقل، حيث يمكن بسهولة حصر قيمة الخسائر التي تحتملها الوحدة الإنتاجية نتيجة لانخفاض قيمة هذا الإنتاج المعيب عن تكلفته الصناعية. إلا أن التقييم الفعلي للإنتاج باستخدام هذه النسبة، ومن ثم تحديد قيمة خسائر النتاج المعيب، يستدعي ضرورة قيام إدارة المؤسسة بنوعية العامل وتوجيهه نحو تخفيض التكاليف لما لذلك من أهمية بالغة في

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية. مرجع سابق، ص164.

تحديد الكفاءة الإنتاجية، فتخفيض حجم المنتجات المعيبة يعني تخفيض تكلفة المنتجات وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة⁽¹⁾.

-الوسائل غير المباشرة المرتبطة بالتكلفة: تتمثل في الوسائل التي تعتمد على البيانات المالية الموجودة في قوائم التكاليف وتصور مجموعة من العلاقات بين مختلف عناصر التكاليف، وفيما يلي أهم هذه الوسائل:

*متوسط نصيب الطن من تكلفة العمالة: ويقصد به نسبة الإنتاج الإجمالي خلال مدة زمنية معينة إلى تكلفة العمل، ويعطي بالعلاقة التالية

$$\text{متوسط نصيب الطن من تكلفة العمالة} = \frac{\text{تكلفة العمالة}}{\text{الحجم الإجمالي للإنتاج بالطن}}$$

وتحسب تكلفة العمالة انطلاقاً من كل ما اتفق من أموال للحصول على عمل للأفراد، أما الحجم الإجمالي للإنتاج فهو عدد الأطنان التي تم الحصول عليها من انتاج، وهذا خلال فترة زمنية قد تكون سنة أو ستة أشهر وتعطي هذه الوسيلة لأداراه المؤسسة السقف الأعلى للتكلفة الذي لا يمكن تجاوزه في الإنفاق على العمال، كما تمكنها من رسم سياسته التوظيف والتدريب وحجم زيادة العمالة أو خفضها حسب متطلبات العمل⁽²⁾.

*نسبة الزيادة في الإنتاج إلى الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية مهمة بالنسبة للعمال حيث تعتبر كمكافأة عن الزيادة في المجهود الذي يبذله الأفراد في العمل وما يقابلها من زيادة بتكلفة عنصر العمل، ويعبر عنها بالعلاقة التالية⁽³⁾:

$$\text{نسبة الزيادة في الإنتاج إلى الحوافز المالية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاج}}{\text{قيمة الحوافز المالية}}$$

⁽¹⁾ السيد عبد المقصود دبيان وآخرون، في مبادئ محاسبة التكاليف. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص324.

⁽²⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص312.

⁽³⁾ السيد عبد المقصود دبيان وآخرون، مرجع سابق، ص341.

وتحسب الزيادة في الإنتاج عند بداية تطبيق نظام الحوافز المالية حتى نهاية فترة القياس أما قيمة الحوافز المالية فهي المصاريف التي تحملتها المؤسسة في شكل حوافز مالية للعمال، فإذا كانت مرتفعة (النسبة) ذلك على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعمال. وما يميز هذه الوسيلة الرقابة المستمرة على أداة العمال وإنتاجهم إلا أنه يعاب على نظام الحوافز.

دفعه بعض العمال لبذل مجهود فوق طاقاتهم في سبيل الحصول على الحافز.

وعلى الرغم من هذه للعيوب يبقى استخدام نظام الحوافز بكلفة أداة فعالة تساعد الإدارة على زيادة مستويات الإنتاج. فتطبيق نظام حوافز مالية فعالية له تأثير مباشر على زيادة الإنتاج وأرباح المؤسسة. لذا من الضروري استخدام هذه الوسيلة لمعرفة أثرها على الكفاءة للإنتاجية للعامل⁽¹⁾.

2-2- الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالعمل: وتعمل على القياس الأداء الجماعي للأفراد والظواهر المحيطة بـ جو العمل، وعليه فهي تقوم بقياس الكفاءة الإنتاجية للأفراد كمجموعة أو كجهد مشترك إلا أنها تختلف قليلاً عن الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالإنتاج والتكلفة.

ويرجع هذا الاختلاف إلى اهتمامها بمهارات الأفراد وخبراتهم السابقة وما يكتسبونها من مشاعر وأحاسيس، فعلى سبيل المثال كثرة الاستقالات أو كثرة حوادث العمل يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار والقلق في العمل، مما يؤثر على مستوى كفاءة الفرد ونعرض فيما يلي مجموعة من الوسائل غير المباشرة التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى قوة عنصر المال والصعوبات التي تعرقل مسار العمال في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة:

- معدل التغيب: يعطى معدل التغيب نسبة للعمال الغائبين عن العمل إلى عدد العمال المفروض تواجدهم في العمل كما يسمح بقياس مدى النقص في القوى العاملة اللازمة

⁽¹⁾ سمير حسون، الاقتصاد السياسي. المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، عمان، 1993، ص 264.

لسير العملية الإنتاجية ويمكن حساب هذا المعدل بقسمة عدد العمال الغائبين على إجمالي عدد العمال في الوحدة كما موضح بالصيغة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد العمال الغائبين}}{\text{إجمالي عدد العمال في الوحدة}} \times 100$$

ويسمح لنا هذا المعدل بالتعرف على مدى مواظبة العمال وانتظامهم في

% العمل، من خلال مقارنته بالمعدل المقبول الذي يقدر بـ 3

ففي حال ارتفاع رقم المعدل عن النسبة المقبولة، ذلك لدينا على عدم الانتظام والفوضى في مكان العمل. الأمر الذي ينعكس بالسلب على مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد⁽¹⁾.

معدل التغيب العام: يحسب من خلال حصر مجموع أيام الغياب بسبب الراحة الأسبوعية والإجازات السنوية والعرضية والدراسية، وفترات التدريب والعطلات الرسمية والإجازات المرضية وإصابات العمل وأيام التأخير، والغياب دون إذن ويحسب هذا المعدل على أساس عامل /يوم ونسبتها إلى إجمالي عدد أيام المتاحة في السنة. ويكتب معدل الغياب العام كما يلي:

$$\text{معدل الغياب العام} = \% \frac{A}{C} + \% \frac{B}{C}$$

حيث:

: عدد أيام الراحة الأسبوعية * عدد العمال. A

: عدد أيام الإجازات السنوية + عدد أيام الإجازات العرضية + عدد B

أيام الإجازات الدراسية وفترات التدريب + الإجازات المرضية + عدد أيام إصابات العمل + عدد أيام التأخير والغياب بدون إذن * عدد العمال.

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 220.

$$B+A=C. \text{ عدد أيام العمل الفعلية.}$$

ونحسب أيا العمل الفعلية بإيجاد متوسط عدد العمال في السنة مضروباً في 365 يومه بعد استبعاد العدد الإجمالي للغياب. ويمكن الحصول على البيانات عناصر معدل للغياب للعام من والنماذج البسيطة لبتى يتضمنها التقرير الموحد لتقييم الأداء، ومن السجلات اليومية لضبط الوقت وشؤون الأفراد⁽¹⁾.

ومما سبق يمكن القول أن معدل الغياب العام هو عبارة عن قسمة عدد الأيام المفقودة خلال الفترة المعنية على عدد أيام العمل الإجمالية خلال نفس الفترة، كما هو مبين في العلاقة التالية: ⁽¹⁾

$$\text{معدل الغياب العام} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة خلال الفترة}}{\text{عدد أيام العمل الإجمالية خلال الفترة}} \times 100$$

إن دراسة مكونات معدل الغياب العام يسمح بالحصول على نسبة دقيقة لغياب العمال الأمر الذي يساعد الإدارة على معرفة حركة أداء العمال، كما تمكن الإدارة من معرفة احتياجاتها من عناصر العمل الكفؤ لضمان عدم انقطاع العملية الإنتاجية وما يؤخذ على هذه الوسيلة هو إعطاؤها لنتائج مضللة في حال عدم دقة وصحة بيانات العناصر

المتحصل عليها. خاصة وأن هذه النسبة تحيب لمدة سنة كاملة. إلا أنه يمكن تفادي هذا الأمر بحساب نسبة الغياب العامة لمدة شهر، وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه الوسيلة قادرة على إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة الغياب وإبراز أسبابها أمام الإدارة للتعامل معها وفق الإجراءات المناسبة.

*معدلات المواظبة: تعتبر مواظبة العمال من الظواهر الحميدة التي يستحب انتشارها في كافة المؤسسات الصناعية، فهي تبين انتظام العمال من حيث الحضور في الوقت

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص222.

⁽¹⁾ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص488.

المحدد للعمل والخروج منه في الوقت المحدد، الأمر الذي يمكن العمال من القيام بأعمالهم بطريقة منظمة وسليمة إلا أن هناك العديد من الأفراد الذين لا يمكنهم الحضور إلى عملهم في الوقت المحدد، فيتأخرون عن زملائهم ويعطلون سير العملية الإنتاجية، ويحسب معدل المواظبة كما يلي:

$$\text{معدل المواظبة} = 100 \times \frac{\text{عدد العمال غير المواقين}}{\text{عدد العمال في الإدارة / القسم / المجموعة}}$$

وتحسب عناصر معدل الوظيفة انطلاقاً من سجلات الحضور والانصراف للوقت المحدد للعمل مع تدوين أي تأخير في حضور العامل لكل يوم. ويسمح هذا المعدل بمعرفة النسبة القياسية التي يستطيع أن يستمر فيها العمل بالعدد الموجود من العمال. وإذا تجاوز معدل المواظبة للرقم القياسي الذي يمكن أن يستمر به العمل، سيتأثر سير العمل بالتوقف جزئياً أو كلياً ولذلك يسمح هذا المعدل بتقييم انتظام العمل من يوم لآخر ويبين الوقت اللازم لكل علوماً تحتاجه العملية الإنتاجية من حد أدنى لليد العامل. فكلما كانت معدلات المواظبة في إطار النسبة المسموح بها الاستمرار في العمل، كلما أدى ذلك إلى إمكانية تحقيق كفاءة إنتاجية عالية⁽¹⁾.

نسبة تأخير التشغيل: تقيس هذه النسبة التأخير في التشغيل الواحدة أو في عدد من التشغيلات، حيث تقوم الجهة المختصة بتحديد الزمن القياسي انطلاقاً من الدراسة العلمية للحركة والزمن، وهو الوقت الذي يجب أن تستغرقه التشغيل الواحدة وتحسب نسبة التشغيل كالاتي:

$$\text{*نسبة تأخير التشغيل} = 100 \times \frac{\text{الزمن الفعلي - الزمن القياسي}}{\text{الزمن القياسي}}$$

⁽¹⁾ صلاح عباس، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص33.

* التشغيل هي جزء من أجزاء العملية الإنتاجية، بمعنى عدد التشغيلات يكون عملية إنتاجية كاملة.

⁽²⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص231.

وتساعد نسبة تأخير التشغيل في تنبيه الإدارة إلى وجود أخطاء في التشغيل المعينة والتي أدت إلى تأخر عملية إنجاز الإنتاج في الوقت المحدد كما يستدعي أخذ التدابير اللازمة لتصحيح تلك الأخطاء. كما تسمح هذه النسبة للإدارة بمتابعة الأداء ومراقبة نتائجه، ومراقبة خطط الإنتاج وعملياته التي تحدد حسب توقيت زمني معين. وكل ذلك يمكننا من معرفة تأثير التأخير على الكفاءة الإنتاجية.⁽²⁾

*معدلات الحوادث: يتوجب على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بموضوع الحوادث في العمل والسعي إلى تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن. ويتم ذلك عن طريق اتباع برامج للسلامة والأمن الصناعي لحماية العمال من أخطار العمل وللمحافظة على معنويات مرتفعة للعاملين فالشخص المصاب تتدهور حالته النفسية وتتأثر بذلك حالة زملائه في العمل، حيث تنتابهم حالة الشعور بالخوف والقلق، وينعكس ذلك سلباً على الكفاءة الإنتاجية للعمال وتساعد معدلات الحوادث في تباس الأنواع المختلفة من الحوادث التي يتكرر وقوعها في مدة زمنية معينة، كما تقيس هذه المعدلات ما ينتج من خسائر مادية ومالية ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية. ومن أبرز معدلات الحوادث نجد معدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الإصابات.⁽¹⁾

*معدل تكرار الحوادث: يسمح بحصر عدد حوادث العمر التي وقعت للعامل كما يساعد في استخراج نسبة الحوادث إلى عدد العمل الفعلية في النسبة باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث التي أهدت المصاب مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال}}$$

⁽¹⁾ عند الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص555.

يقصد بالحوادث التي أًفعدت المصاب تلك الحوادث التي تتطلب لعلاجها إعطاء العامل إجازة مرضية ويحظى بالمليون رقم ثابت لعدد ساعات العمل في السنة أما عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال

فنحصل عليها من ناتج ضرب عدد العمال في عدد ساعات عمل كل منهم، حسب بيانات تسجيلات الانصراف والحضور.

ويبين معدل تكرار الحوادث مدى تطبيق برنامج الأمن الصناعي في الوحدة الإنتاجية، فكلما التزمت الإدارة والعمال بتطبيق هذا البرنامج كلما انخفض عدد الحوادث وتحسنت الحالة النفسية نتيجة شعورهم بالأمن والسلامة.

*معدل شدة الإصابات: يبين لنا هذا المعدل ما تفقده المؤسسة من وقت نتيجة الإصابة عامل أو عدد من العمال. ويستخرج هذا المعدل على النحو التالي⁽¹⁾:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{الوقت المفقود (بالأيام) \times مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال}}$$

ويعبر الوقت المفقود عن الوقت الضائع نتيجة للإصابات التي أحدثتها الحوادث، والتي ينتج عنها توقف العمال المصابين عن العمل، ويترتب عن ذلك تعطل العمل جزئياً وتحمل المؤسسة لتكاليف وخسائر قد تكون كبيرة في بعض الحالات. كل هذا يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية بالانخفاض. لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة تهيئة ظروف عمل ملائمة للعمال وتعينهم وتوعيتهم بأهمية تطبيق برنامج الأمن والسلامة في العمل حتى يتجنب كل من الطرفين الآثار الوخيمة (العمال والمؤسسة).⁽²⁾

⁽¹⁾ جيرمي سترانكس، ترجمة بها، شامين، الصحة والسلامة في العمل. مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص2003، ص107.

⁽²⁾ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص109.

*معدل دوران العمل: في بعض الأوقات تتعرض المؤسسة إلى تغير قوتها العاملة نتيجة لاستقالة أو تقاعد أو وفاة بعض العاملين، أو نتيجة سريع بعض منهم عند انكماش نشاطها أو تعيين أفراد جدد في حال توسع النشاط. وتلجأ إدارة المؤسسي استخدام معدل دوران العمل لمعرفة التغيرات التي قد تحدث في عدد العمال بغرض دراسته أسبابها وإيجاد الحلول السريعة لتغطية النقص في العمالة⁽³⁾.

ويعتبر ارتفاع معدل دوران العمل دلالة على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال وعدم استقرار قوة العمل ويكتب هذا المعدل على النحو التالي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال الذين تركوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العمال لنفس الفترة}} \times 100$$

ويسمح معدل دوران العمل بمعرفة مدى استقرار القوى العاملة في العمل، كما يسمح للإدارة بوضع مستوى قياسي لهذا الاستقرار حسب إمكانياتها وطبيعة نشاطها وبما يضمن لها استمرار العمل، كما يمكن هذا المعدل الإدارة من معرفة الأقسام التي تعاني من ارتفاع في معدل دوران عملها. من هنا تبرز أهمية استخدام هذا المعدل كوسيلة قياس فعالة تبين مدى توافر الاستقرار والانتظام في العمل الأمر الذي يسمح بتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية.

*معدل الشكاوي والتظلمات: بلجأ العمال إلى الشكاوي للتعبير عن اعتراضهم على القرارات التي تملئها الإدارة، لذلك يتوجب على الإدارة الاهتمام بأمر هذه الشكاوي والتظلمات وأن نضع لها مستوى قياس تعمل على عدم تجاوزه كما يتعين عليها العمل على تخفيض هذه الشكاوي والتظلمات وإيجاد الحلول الملائمة لها، لان تفاقم مثل هذه

⁽³⁾ عقيل جاسم عبد السموم طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي

الجديد، الاسكندرية، 1998، ص 297.

المشاكل قد يؤدي مستقبلاً إلى التمرد على الأوامر أو إلى إضراب يشل حركة المؤسسة ويمكن حساب هذا المعدل باستخدام العلاقة التالية:⁽¹⁾

$$\text{معدل الشكاوي والتظلمات} = \frac{\text{عدد الشكاوي والتظلمات في المدة}}{\text{متوسط عدد العمال في نفس المدة}}$$

وتجدر الإشارة إلى أن عدد الشكاوي والتظلمات يتضمن الشكاوي التي تثبت صحتها فقط، إلى جانب أحقية الشاكين فيما اشتكوا فيه، زيادة على ذلك يستحسن إضافة أنواع الشكاوي التي ترد إلى المؤسسة من العملاء والموردين والمستهلكين حتى يكون هذا المعدل أكثر تمثيلاً للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ويسمح معدل الشكاوي والتظلمات بمعرفة مدى كفاءة الإدارة وفعالية في حل مشاكل العمال. فكلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم مقدرة الإدارة على الوفاء باحتياجات العمال. لذا يستدعي الأمر أهمية إدراك الإدارة الضرورة تحفيظ هذا المعدل عن طريق حل المشاكل قبل وقوعها وإعطاء التقييم العادل المختلف فئات الأفراد العاملين ومكافأتهم على مجهوداتهم المبذولة، لأن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد وسيأهم في تحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية⁽¹⁾.

من خلال عرضنا الوسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل تبين لنا أن الوسائل المباشرة تقوم بتقييم سير عمل الفرد أثناء العملية الإنتاجية، في حين تركز الوسائل غير المباشرة على قياس النواتج الإجمالية للعمل. لكن يمكن القول أن كلا من الوسائل المباشرة وغير المباشرة تشكل كلا متكاملًا باعتبار أن نتائج الأعمال بالمؤسسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الأفراد أثناء سير عمليات الإنتاج. ورغم تعددها وتنوعها فإنه يمكن استخدامها

⁽¹⁾ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 109.

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية. مرجع سابق، ص 241-242.

جميعا للحصول على قياس سليم للكفاءة الإنتاجية للعمل نظرا لأن كلا منها يركز على جانب معين من أداء العمال⁽²⁾.

4- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

لنجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، يشترط توفر مجموعة من المقومات تسمح لعملية القياس أن تعطي نتائج صحيحة ودقيقة، ومن أهم هذه المقومات توفر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة ومتناسقة وكذا ضرورة توفر خبرة إدارية وتنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة أفرادها العاملين بطريقة كفاءة وفعالة كما يستوجب الأمر السعي الدائم نحو تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في موارد المؤسسة.

تصميم هيكل تنظيمي فعال: حسب عدد من الدراسات في ميدان الإنتاج يعتبر تصميم وهيكل تنظيمي فعال أول خطوة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويعرف الهيكل التنظيمي الفعال على أنه:

"ذلك الهيكل الذي يحدد بدقة ووضوح الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية المؤسسة بحيث تخلق بين هذه الوظائف تدرجا وتسلسلا منطقيا ومتناسقا مع ضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"⁽¹⁾.

كما يعمل الهيكل التنظيمي الفعال على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد وتوضيح العلاقات التنظيمية وطرق اتصالها، ويؤمن الهيكل التنظيمي تدفق العمل

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 227.

⁽¹⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 33.

والمعلومات بين الأقسام وبين الأفراد، الأمر الذي يسمح بتهيئة الأجواء للقيام بعملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعملية في أحسن الظروف⁽²⁾.

- **خبرات إدارية وتنظيمية:** من مقومات نجاح عملية القياس أيضا ضرورة توافر خبرة إدارية وإدارية تتميز بالكفاءة والفعالية، وبالاقتناع التام بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبثقتها في فعالية معايير القياس المطبقة. ونشير منا إلى أن إدارة الموارد البشرية والمادية تحتاج لمن يقوم بالتنسيق فيما بينها لضمان حسن الاختيار بين البدائل الصناعة للمؤسسة وللسير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف والعمليات⁽¹⁾.

ويستدعي هذا توافر قيادة إدارية فعالة تهتم بالعنصر البشري مع التركيز على ربط أهدافه بأهداف المؤسسة للحصول على أعلى مستويات الكفاءة في الإدارة سيما وأن الدراسات تشير إلى ضرورة الحفاظ على الفرد العامل من خلال برامج صيانة مستمرة، حيث أثبتت وجود علاقة طردية بين الكفاءة الإنتاجية للعامل وبين الصيانة البشرية*، فكلما طبقت المؤسسة برامج صيانة للعنصر البشري كلما تحسن أداء الأفراد وتحققت كفاءة إنتاجية عالية⁽²⁾.

تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في الموارد: يمثل العمل من وجهة نظر التكاليف ذلك الجهد المادي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لصناعة منتج معين.

وتمثل تكلفة للعمل الثمن أو التعويض المدفوعة مقابل استخدام العنصر البشري⁽³⁾.

وتعتبر تكاليف العمل وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج. لذا يجب على الإدارة أن تقوم بمراقبتها من خلال نظم محاسبة التكاليف التي تقوم بالآتي:

⁽²⁾ أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير المعاصر، مرجع سابق، ص 106.

⁽¹⁾ سعيد يس عامر وخالد، يوسف الخلف، مرجع سابق، ص 88.

* يقصد بصيانة الموارد البشرية مجموعة العوامل التي تدفع العمال للارتباط بالمؤسسة أو الانفصالات.

⁽²⁾ سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، مرجع سابق، ص 88.

⁽³⁾ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 36.

-تحليل التكاليف الفعلية للعمل وتوضيح أسبابها ومكوناتها واتجاهاتها بالنسبة لمستويات الإنتاج وإيجاد العلاقة بين التكلفة والكمية.

قياس ومقارنة التكاليف الفعلية لعنصر العمل بالتكاليف المعيارية التي توضع مسبقا وتحديد الانحرافات عن معايير التكلفة ودراسة أسبابها.

-البحث عن طرق لضبط التكلفة، أي إيقائها بالتناسب مع مستويات الإنتاج⁽⁴⁾.

وعندما يقوم محاسب التكاليف بقياس ومقارنة ما حققته تكلفة العمل من إنجازات مقارنة بالأداء والتكاليف المخطط لها، وتحديد الانحرافات لمعالجتها، يتعين عليه عندئذ أن يقوم بتحديد المقدار الكلي لتكاليف العمل الذي يحمل على تكاليف الإنتاج ومن ضمن تكاليف عنصر العمل يوجد التكاليف المتعلقة بهدر الموارد، حيث تسعى المؤسسة لتقلصها عن طريق ضبط الجودة. إلا أنها تتحمل بالمقابل مجموعة من التكاليف مثل تكاليف الوقاية لتجنب الأخطاء ومراقبة العمليات وتكاليف المنتجات المعيبة وغيرها. وكل هذه التكاليف تتحملها المؤسسة. لذلك كلما استطاعت لإدارة المؤسسة التحكم فيها كلما تمكنت من تحسين الكفاءة الإنتاجية لأفرادها⁽¹⁾.

وبقيام الجهة المختصة بالرقابة على الجودة تضمن الإدارة عدم هدر العمال للموارد حيث تحثهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، ولا بد للمؤسسة بهذا الصدد من تعبئة عمالها وتحسيسهم بأهمية تكاليف الإنتاج، فزيادة التكاليف لا تقدم مصلحة العمال أو الإدارة، وبالتالي كلما انخفضت التكاليف ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وارتفعت معها معدلات الأرباح، لهذا فإن المحافظة على موارد المؤسسة هو ضمان لبقاء ونمو المؤسسة في المستقبل⁽²⁾.

⁽⁴⁾ كمال أبوزيد خليفة، الرقابة على عناصر التكاليف. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 157.

⁽¹⁾ علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 136.

⁽²⁾ مأمون الدراكة وطارق الشلبي، إدارة الجودة الشاملة. دار صفاء، عمان، 2001، ص 81.

5- صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، أبرزها:

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفصل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية

- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل/ساعة، عامل/شهر، عامل/يوم والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل/ساعة نظراً لدقته.

- صعوبة جمع أزمدة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.

- صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.

- صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.

- صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

- كما لا يجب أن تنسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد.

من هنا يبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص38.

خلاصة:

ما يمكن الخروج به من هذا الفصل أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة إنتاجية كانت أم خدمية، هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف تسعى إليها المؤسسة حسب طبيعة نشاطها وإمكانياتها. ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تحسين أداء الطاقات البشرية.

وتسمى الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة كما أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- فرضيات الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
- 3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

تمهيد:

يعد هذا الفصل جانباً شاملاً للوسائل و الأدوات التي تساعد الباحث و توجهه لإتباع الخطوات المنهجية الضرورية؛ و البحوث الاجتماعية لا تكتمل أهميتها العلمية إلا بعد التأكد من نتائجها ميدانياً من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بالاستعانة بالأدوات المناسبة التي تمكن من ربط العلاقة بين ما هو نظري و ما هو ميداني. و في هذا الفصل نسعى للتأكد من صحة أو خطأ الفروض المقترحة. لذلك فهذا الجزء يعد مرحلة هامة تكشف عن مدى صدق أو خطأ ما جاء في الفصول النظرية.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- فرضيات الدراسة

1-1 الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الروح المعنوية و الكفاءة الإنتاجية.

1-2 الفرضيات الجزئية:

هناك علاقة بين الظروف النفسية للعامل و الكفاءة الإنتاجية.

هناك علاقة بين الظروف التنظيمية للعامل و الكفاءة الإنتاجية.

هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية للعامل و الكفاءة الإنتاجية.

2- مجالات الدراسة:

1-2 مكانيًا: أجريت الدراسة على مؤسسة المشروبات الغازية لبلدية طولقة - ولاية بسكرة- بدأ الاشتغال بها في شهر أكتوبر 1979 بمساهمة عدة شركات أجنبية : هي الشركة الإيطالية CICAB الشركة الفرنسية ALFALAYAL الشركة السويسرية CHRIST ، الشركة الألمانية CEIRZWRCE ، المقاوله الخاصة SERTE و قد أكتمل إنجازها عام 1982 ، أما عملية الإنتاج الفعلية فكانت سنة 1984، و قد كانت قبل عام 1988 عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة لمؤسسة المياه المعدنية .

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 63.614 متر مربع ؛ تضم ثلاث نقاط بيع هي: طولقة، بسكرة ، الجلفة. و تضم المؤسسة أربع أحجام من المشروبات الغازية 200سل، 33 سل ، 75 سل، 100 سل بالإضافة إلى المياه المعدنية المسطحة، مياه معدنية غازية ، عصير...الخ.

2-2 زمنيًا: بعد اختيار ميدان الدراسة قمنا بتطبيق هذه الأخيرة مرورا بمرحلتين:

الأولى: حيث أجرينا زيارة إلى مقر المؤسسة، و ذلك للحصول على إذن بالسماح بإجراء دراسة داخل المؤسسة . و قد كان ذلك يوم 16 جوان 2010.

الثانية: أجرينا خلالها مقابلة مع مدير المؤسسة ، ثم قمنا بتوزيع الاستبيانات ، و كان ذلك يوم 21 جوان 2010.

2-3 بشريا: يشمل المجال البشري للدراسة العمال من الجنسين (الذكر و الأنثى) و قد اعتمدنا في البحث العينة العشوائية البسيطة قوامها 54 عامل.

3- المنهج المستخدم:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوعية المنهج الملائم و المناسب للدراسة؛ و نظرا لكون هذه الدراسة تسعى لمعرفة العلاقة بين الروح المعنوية و الكفاءة الإنتاجية ؛ فإن المنهج الذي ارتأيناه مناسباً لهذه الدراسة هو " المنهج الوصفي التحليلي" الذي يعرف على أنه: " أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة و تصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها لدراسة دقيقة "⁽¹⁾. فهذا النوع من المناهج يعتمد على تحديد أبعاد المشكلة المدروسة من خلال جمع البيانات المختلفة عن الموضوع ، حيث يقوم الباحث بوصف خصائص المشكلة و العوامل المؤثرة فيها و الظروف المتعلقة بها مع دراسة مدى علاقتها بالمشكلة من خلال التفسير و المقارنة و القياس و التحليل المعمق ⁽²⁾ و قد تم تطبيق هذا المنهج مرورا بمرحلتين تمثلتا في:

مرحلة جمع البيانات: حول مؤشرات و ملامح المشكلة المدروسة، حيث قمنا بإجراء بحث مكتبي و استطلاعي ، و صولا إلى الدراسة الأساسية بعد تحديد و ضبط أدوات القياس المناسبة.

مرحلة تحليل البيانات: بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، حيث قمنا بتحويل البيانات الكيفية إلى كمية، و ذلك بجدولتها في جداول و استخراج النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار K^2 و في الأخير استنتاج مستويات الدلالة.

(1) سامي ملحم، **مناهج البحث في التربية و علم النفس**. دار المسيرة، عمان، 2006، ص324.

(2) عبد الله الكمالي، **كتابة البحث و تخطيط المخطوطة**. دار ابن حزم، بيروت، 2000، ص 23.

منهج دراسة الحالة: يركز على دراسة وحدة معينة سواء كان فرداً أو وحدة اجتماعية، و هي أداة قيمة تكشف لنا عن وقائع حياة الفرد، مستخدمين المقابلة كأداة لجمع المعلومات⁽¹⁾.

4-العينة: تعتبر العينة إحدى الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث بواسطتها يتم التأكد من صدق أو خطأ الفروض.

و تعرف العينة على أنها « جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج دراستها على المجتمع ككل، ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدناً أو غير ذلك »⁽²⁾.

وتتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عملية تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف و هناك عدة طرق لاختيارها.

و قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، نظراً لأن جميع المفردات معروفة و متشابهة في الخصائص المراد دراستها و عددها قليل (أو كبير إذا أردنا تطبيق المسح الكامل) و قد استخدمنا طريقة اليناصيب أو طريقة قصاصات الورق؛ حيث سجلنا أسماء العمال على شكل أرقام متسلسلة على بطاقات متشابهة تماماً، ثم قمنا بخلط هذه البطاقات ببعضها البعض حتى يختفي أثر الترتيب، بعدها قمنا باختيار عدد من البطاقات من المجموعة كلها بعدد المفردات التي تتكون منها عينة الدراسة، و التي بلغ عددها 54 عاملاً من بين 79 عاملاً بنسبة مئوية مقدرة بـ: 68.35% كما هو موضح:

$$\left\{ \begin{array}{l} 79 \text{ ————— } 100\% \\ 54 \text{ ————— } \text{س؟} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{100 \times 54}{79} = 68.35\%$$

⁽¹⁾ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 117.

⁽²⁾

و قد تضمنت عينة الدراسة جملة من المواصفات و الخصائص كما هو مبين في الآتي:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	ت	%	م	ت.م
[30— 25]	2	3.70	27.5	55
[35— 30]	4	7.40	32.5	130
[40— 35]	3	5.55	37.5	112.5
[45— 40]	10	18.51	42.5	425
[50— 45]	14	25.92	47.5	665
[55— 50]	11	20.37	52.5	577.5
[60— 55]	10	18.51	57.5	575
المجموع	54	%100		2540

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot f}{n}$$

حيث: س : المتوسط الحسابي.

\sum : رمز المجموع.

ت : تكرار الفئة.

م : مركز الفئة.

ن : مجموع التكرارات.

$$\bar{x} = \frac{2540}{54} = 47.04 \cong 47 \text{ سنة}$$

و منه:

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (1) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن غالبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين سن 45 و 50 سنة و 50 و 55 سنة بنسب مئوية متتالية 25.92 % و 20.37 % على الترتيب ، حيث أن هذين الفئتين لا سيما الثانية في نهاية حياتهما المهنية ، و هذا ما يفتح للمؤسسة جوانب أخرى لإدارة و تسيير الأفراد كمجال للتنبؤ بالإحالة على التقاعد ، و كذا فتح مجال تشغيل يد عاملة جديدة في المستقبل تلتها فئتي 40 — 45 و 55 — 60 سنة بنسبة 18.51 % ، و ما نستشفه من خلال هذه النسب أن أغلب عمال المؤسسة سنهم أكبر من 40 عاما.

أما فئة 30 — 35 سنة فتقدر نسبتها بـ : 7.40 % بالإضافة إلى فئة 35 — 40 التي قدرت نسبتها بـ : 5.55 % ، و في الأخير فئة 25 — 30 سنة التي بلغت نسبتها بـ : 3.7 % الأمر الذي يفسر أن للمؤسسة أمام الفئات الثلاث الأخيرة فرصة على المدى الطويل إمكانية تطوير مؤهلاتها عن طريق التكوين و التدريب و المحافظة على رضاهم الوظيفي و رفع معنوياتهم من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لمؤسستهم.

كما نلاحظ أن مجموع العينة لم تشمل فئة أقل من 25 سنة لأسباب قد ترتبط بالتزامات الخدمة الوطنية أو للوضعية الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة و التي لا تسمح بتشغيل يد عاملة جديدة.

الجدول رقم: (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ت	%
دون المستوى	8	14.81
ابتدائي	8	14.81
متوسط	20	37.03
ثانوي	10	18.51
جامعي	8	14.81
المجموع	54	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن عدد العمال ذوي المستويات المتوسطة يشكلون غالبية العمال بنسبة 37.03 % ثم المستوى الثانوي بنسبة 18.51 و ثم المستوى الجامعي و الابتدائي و الذين بدون مستوى تعليمي بنسبة تقدر بـ: 14.81 و في الأخير المستوى الثانوي بنسبة 18.51 و هي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بمجموع أفراد العينة. و هذا ما يلفت الانتباه إلى أهمية إدخال يد عاملة مؤهلة أو إحداث تربية تكوينية لتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمال.

و تعبر النسب المنخفضة في عدد العمال الموظفين من المستويات الجامعية و الثانوية عن عدم اهتمام الإدارة بتوظيف المستويات التعليمية العالية و تركيزها على نظيرتها المتوسطة، و يعود السبب في ذلك إلى أن العملية الإنتاجية بالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة المتوسطة المهارة؛ أي أن العمل الإنتاجي بالمؤسسة لا يتطلب مستويات تعليمية عالية . و بالفعل فإن متابعتنا للعملية الإنتاجية بالمؤسسة تؤكد أن الأعمال التي يؤديها العمال في معظمها أعمال بسيطة و روتينية و لا تحتاج إلى مهارات و قدرات فكرية كبيرة و أن الأدوات المستعملة في العملية الإنتاجية هي في معظمها أدوات بسيطة و سهلة الاستعمال، و يمكن للفرد العادي أن يتقن مهارات استخدامها و هذا ما يؤثر

بالسلب على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمال خاصة و أن المؤسسة تتطلع إلى تحديث تجهيزات إنتاجها على المدى القريب.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الفئات	ت	%	م	ت.م
[عام — 5]	2	3.7	2.5	5
[10 — 5]	2	3.7	7.5	15
[15 — 10]	16	11.11	12.5	75
[20 — 15]	13	24.07	17.5	227.5
[25 — 20]	10	18.51	22.5	225
[30 — 25]	20	37.03	27.5	550
[35 — 30]	1	1.85	32.5	32.5
المجموع	54	% 100		1155

$$\bar{x} = \frac{\sum T \cdot M}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{1130}{54} = 20.93 = 21 \text{ عام}$$

يتضح من معطيات الجدول المدون أعلاه أن غالبية العمال يتمتعون بأقدمية مهنية معتبرة بنسبة 37.03% لمدة تتراوح ما بين 25 — 30 سنة ، تلتها فئة العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم (15 — 20) سنة بنسبة 24.07 % ، ثم تأتي فئة (20 — 25) بنسبة 18.51% و ما يلاحظ هنا هو أن أكثر من نصف العمال تفوق مدة أقدميتهم 15 سنة. و هذا أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة. حيث يمكنها من الاستفادة من خبراتهم التي تمكنهم من الإلمام بجميع خلفيات العمل و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية إذا تم تحفيزهم. أما فئة (10 — 15)

فتقدر نسبتها بـ: 11.11 % ، ثم تأتي فئة (5 — 10) و فئة (عام — 5) بنسبة 3.7 % فهم شباب و في بداية مرحلة حياتهم المهنية، إذ يمكن للمؤسسة الاستفادة منهم مستقبلاً و على المدى الطويل عن طريق تكوينهم و تدريبهم بما يخدم أهداف المؤسسة و يحسن من إنتاجيته

5-الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة:

5-1- أدوات الدراسة:

إذا كانت طبيعة الموضوع تلزم علينا استخدام منهج معين، و اختيار عينة محددة، فإن هذا بدوره يلزم علينا اللجوء أو الاعتماد على الأدوات معينة خاصة لهذا المنهج المختار و العينة المختارة.

و قد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على أدوات هي:

- **الملاحظة:** تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات و التي لا يمكن الاستغناء عنها، و يعرفها إحسان محمد إحسان بأنها " من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون و الطبيعيون في جمع المعلومات و الحقائق من الحقل الاجتماعي و الطبيعي الذي يزود الباحث بالمعلومات....."¹⁽.

و قد استخدمنا هذه الأداة لتحديد الأعراض التي تظهر على العامل و تدل على طبيعة معنوياته؛ هل هي عالية أم منخفضة ؟ و كذا ملاحظة درجة الحماس الذي يحضى به العمال بالموازاة مع درجة الخمول التي يعانون منها. فالملاحظة أداة لا يستهان بها سيما في البحوث التي تتعرض للجوانب النفسية (الروح المعنوية) .

- **المقابلة:** هي من أهم وسائل جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث، و قد عرفها أنجرس بأنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله

¹⁽ احسان محمد حس، الأسس التعليمية لمناهج البحث الاجتماعي. دار العربية، بيروت، 1981، ص93.

على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج⁽²⁾.

و قد تم استخدام المقابلة المقننة مع إداريو المؤسسة و قد تضمنت المقابلة ثلاث محاور تمثلت في الآتي:

- محور البيانات الشخصية.

- محور ظروف العمل داخل المؤسسة.

- محور ظروف العامل داخل المؤسسة.

- الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة"⁽¹⁾.

و الاستبيان الذي اعتمدناه يقيس العلاقة بين الروح المعنوية التي يتسم بها العامل و مستوى كفاءته الإنتاجية، و تتم الإجابة عليه وفق ثلاث بدائل هي: دائما، أحيانا، أبدا... و بعد جمع المعلومات النظرية عن البحث و بعد القيام بدراسة استطلاعية للموضوع، قمنا بإعداد أسئلة للاستبيان، و قد تم ذلك مرورا بثلاث مراحل وفقا للآتي:

- مرحلة الإعداد: قمنا من خلال هذه المرحلة بصياغة مجموعة من الأسئلة بلغ عددها 49 سؤالا. و بعد تجريبيها على عدد من المبحوثين وجدنا أن بعضا منها لا يقيس العلاقة بين متغيري الدراسة، عندما قمنا بتعديلها.

مرحلة تجريب الاستمارة: يتم في هذه المرحلة قياس صدق الاستبيان، أي هل يقيس فعلا العلاقة بين متغيري الدراسة، و قد يتم ذلك عن طريق عرضه على عدد من الباحثين المختصين، و قد دارت ملاحظاتهم حول صياغة بعض الأسئلة، و إلغاء البعض منها، و بناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان.

⁽²⁾ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1992، ص 75.

⁽¹⁾ حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد. دار النهضة العربية بيروت، 1982، ص 182.

لقياس صدق الاستبيان اعتمدنا على طريقة التجزئة النصفية، حيث قمنا من خلالها بتقسيم أو تجزئة الأسئلة إلى واحدة فردية (س) و أخرى زوجية (ص)، و قمنا بحساب معامل الارتباط بينهما وفق قانون معامل الارتباط لبيرسون .

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - \text{مج س مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2][n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

- **مرحلة الصياغة النهائية:** فبعد الإعداد و الاختبار و التجريب، قمنا بوضع صياغة نهائية للاستبيان الذي بلغ سؤالاً موزعة على أربع محاور على النحو التالي: محور البيانات الشخصية: مكون من ثلاث أسئلة.

المحور الأول: و يقابل الفرضية الأولى المتعلقة بعلاقة الظروف النفسية بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

المحور الثاني: و يقابل الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقة الظروف الفيزيكية بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

المحور الثاني: و يقابل الفرضية الثالثة المتعلقة بعلاقة الظروف التنظيمية بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

السجلات و الوثائق: إن اعتماد الباحث على السجلات و الوثائق لهو أمر ضروري لاستكمال البحث و الدراسة تمت للاستعانة بشكل واسع بجملة من الوثائق منها جدول الغياب، جدول الأجور، جدول العلاقات الشخصية، إلخ قصد تحري المزيد من الدقة و المصداقية و قد أفادتنا هذه الوثائق في التعرف على المجال البشري للدراسة ، و كذا في استخراج معدل الغيابات، التعرف على طبيعة العلاقات بين العمال و بين العمال و الإدارة... إلخ.

2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة: لجأت الدراسة إلى بعض الأساليب الإحصائية تمثلت في:

- النسب المئوية: يرمز لها بالرمز (%) و تحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$.

- المتوسط الحسابي: يعرف على أنه مجموع القيم على عددها⁽¹⁾.

و بالتالي فإن المتوسط الحسابي = $\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عددها}}$.

الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي و يحسب وفق القانون التالي:

معامل الارتباط: يستخدم لمعرفة طبيعة العلاقة بين ظاهرتين أو متغيرين، و قد استخدمنا

معامل ارتباط بيرسون و الذي يحسب وفق المعادلة التالية:

حيث: س = درجات الأسئلة الفردية.

ص = درجات الأسئلة الزوجية.

اختبار كا² : يستخدم لإختبار أهمية الفرق المعنوي بين متغيرين، كما يلجأ إليه لإختبار

مستوى الدلالة الإحصائية، و يحسب بالقانون التالي:

$$\text{كا}^2 = \frac{(ت \cdot و - ت م)^2}{2 ت م}$$

ت م

ت و : التكرار الواقعي أو التجريبي.

ت م : التكرار المتوقع.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 228.

ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد الإنهاء من عملية جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة يتوجب علميا القيام بخطوة موائية تتمثل في عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- هناك علاقة بين الظروف النفسية والكفاءة الإنتاجية للعامل.

جدول رقم (12) يبين علاقة الظروف النفسية بالكفاءة الإنتاجية للعامل

ك ²	ع	س	أددا			أحيانا			دائما			العبارة
			%	ت	ت	%	ت	ت	%	ت	ت	
80.31	0.36	2.88	1.8 5	01	01	14.8 1	08	04	90.7 4	147	49	1 تحقيق المؤسسة إنتاجية عالية تشعر العامل بالسعادة.
71.44	0.35	2.87	0	0	0	12.9 6	14	07	87.0 3	141	47	2 رضا العامل عن مركزه الوظيفي يشجعه على تحسين أدائه.
70.77	0.35	2.85	1.8 5	01	01	11.1 1	12	6	87.0 3	141	47	3 التقاهم بين الزملاء في العمل يحفز على رفع الإنتاجية.
63	0.34	2.83	0	0	0	33.3 3	18	9	83.3 3	135	45	4 مدح الرئيس للعامل يدفعه لتحسين أدائه
7.01	0.33	2.81	5.5 5	03	03	14.8 1	08	04	87.0 3	141	47	5 اهتمام الإدارة بانشغالات العامل المهنية يدفعه إلى تجويد سلوكه الإنتاجي.
45.76	0.30	2.74	0	0	0	25.5 9	28	14	74.0 7	120	40	6 تعطل الآلة التي يشتغل عليها العامل يجعله يخشى تدني مستوى الإنتاجية.
37	0.25	2.61	11.1 11	6	6	16.6 6	18	9	72.2 2	117	39	7 عدم المفاضلة بين الزملاء في العمل يشجع على تحسين المردودية.
39	0.18	2.44	5.5 5	03	03	44.4 4	24	12	72.2 2	117	39	8 رضا العامل عن الأداء و نظام العمل يحفزه على زيادة الإنتاج.
5.43	0.02	1.96	25.77	15	15	48.1 4	52	26	24.0 7	39	13	9 المراقبة الشديدة من قبل الرئيس تسبب تعثر العمل المعهود
	0.26	2.58										

دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية
مستوى الدلالة	عمم									

علاقة الظروف النفسية بالكفاءة الإنتاجية للعامل:

يتبين من معطيات المحور الأول المتعلق بعلاقة الظروف النفسية التي يعيش في ظلها العامل بمستوى كفاءته الإنتاجية. أن هذه الأخيرة تتأثر و بشكل كبير بجملة من العوامل و الظروف، و التي يمكن حصرها في جملة من النقاط نناقشها وفق السياق الآتي:

من البديهي و المتعارف عليه أن الإنسان اجتماعي بطبعه، و يرغب دائما في مد جسور الاتصال مع الآخرين، و العمال و بعد مرور مدة على توظيفهم يكونون جماعات غير رسمية بناء على جملة من الخصائص النفسية و الاجتماعية و غيرها، و جماعة العمل غير الرسمية في المؤسسة تعمل على تسهيل وسيلة الاتصال بين مختلف أفرادها، و تزودهم بالكثير من المعلومات التي تكشف عن محاسن الغدرة و مساوئها و تعمل على تنظيم السلوك الجماعي لتحفيز الأفراد اتجاه مواقف معينة، إذا كان بتحسين أدائهم و زيادة كفاءتهم الإنتاجية أو العكس. فقد تضع المجموعة لنفسها أهدافا قد تكون من بينها التعاون مع الإدارة، فتعمل على زيادة مستويات إنتاج أفرادها و تحدده عند المستوى الذي تتفق عليه، و بذلك فللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها. و هذا ما يبين الدور الهام الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على التنظيم الرسمي، لذا يتوجب على هذا الأخير فهم طبيعة التنظيمات غير الرسمية من حيث تقاليدها، و احتياجاتها و كذا جعلها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة لامتلاكها و سائل التأثير على سلوك الأفراد في العمل. و في حديثنا عن الدور الهام الذي تلعبه جماعة العمل، و في دور الإدارة أو التنظيم الرسمي في هذا المجال و التي يتوجب عليها جعل العمال يشعرون بالطمأنينة و الاستقرار داخل المؤسسة و بالتالي الشعور بالرضا و السعادة، و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين

بأنهم يشعرون بالارتياح و السعادة عندما تحقق المؤسسة إنتاجية عالية و هذا ما أكدته نسبة **90.74 %** من إجابات المبحوثين، فهم يعملون طول السنة بجد و نشاط على أمل الحصول على منتج ذو جودة عالية و كفاءة غير معتادة في حين أن ما نسبته **14.81 %** لا يهتمون كثيرا لأمر تحقيق المؤسسات إنتاجية عالية نظرا لعدم استفادتهم من هذا التحسن و بأي شكل من الأشكال كما نفى عامل واحد أمر شعوره بالسعادة لتحسن إنتاجية المؤسسة و ذلك بنسبة **1.85 %** و أكد على عدم اكترائه لهذا الأمر.

كما أن لاقتناع العامل و رضاه بمركزه الوظيفي دور هام في تحقيق أمنه و استقراره النفسي و المهني، الأمر الذي يشجعه على تحسين مردود يته، و هذا ما اتفقت عليه نسبة **87.03 %** من إجابات المبحوثين، كيف ذلك؟ حسب رأيهم فالعامل الذي يشغل منصبا يكون موافقا لخيراته، فإنه بذلك يكون قادرا على إنجاز مهامه و أعماله بجدارة و إتقان واثقين في قدراتهم و في مؤسستهم في ذات الوقت، الأمر الذي يجعلهم أكثر تمسكا و ارتباطا بعملهم، و العامل الذي يرفع من معنوياتهم، أما نسبة **12.96 %** فقد أكدت العكس بسبب عدم رضاها عن مركزها الوظيفي و عدم تمكنهم من الحصول على وظيفة تتوافق و قدراتهم، و هذا المشكل يعاني منه الإطارات الجامعية العاملة بالمؤسسة فهم يشغلون مناصب عمل مفروضة عليهم لأنها العمل الوحيد المتوفر في المؤسسة، و هذا ما يؤثر بالسلب على المؤسسة فهم يشعرون بنوع من الملل و القلق أثناء تواجدهم في مناصب عمل لا تتفق مع رغباتهم، مما يعني انخفاض مستوى كفاءتهم.

و فيما يتعلق بالعلاقات الشخصية بين العمال، فقد اتفق أغلب العمال ما نسبته **87.03 %** أن التفاهم بين العمال داخل التنظيم له أثر كبير على مردودية المؤسسة خاصة العمال ذوي الأقدمية أكثر من عشر سنوات، فهم لا يريدون تغيير جماعة العمل نتيجة قوة الروابط الاجتماعية بين زملائهم، و لهذه القوة دور إيجابي في رفع معنوياتهم و دفعهم لمضاعفة المجهود و تحسين الإنتاج.

أما ما نسبته 11.11 % فقد عبروا عن عدم اهتمامهم بعلاقاتهم بزملائهم داخل التنظيم، فهم لا ينظمون إلى جماعة عمل نظرا لحدثة توظيفهم.

كما اتفق غالبية المبحوثين ما نسبته 83.33 % أن لتشجيع المشرف و مدحه للعامل إثر قيامه بعمله على أكمل وجه أثر كبير على معنوياته، فهم بذلك يزدادون دافعية و حماسا لتحقيق زيادة و تميز في الإنتاج، و قد اختلف الأمر مع باقي المبحوثين أي بنسبة 33.33 % فحسب رأيهم فهم يشعرون أنهم مجرد أداة لرفع الإنتاج و لا يستفيدون من أي تشجيع معنوي و الذي يعد في الحقيقة بمثابة الحافز و الدافع لتحسين أداء العامل و تحقيق أهداف المؤسسة بالرفع من مستوى كفاءة عمالها.

إن هذه النتائج جاءت مخالفة لما تتصوره الإدارة التي كانت تظن أن العمال يهتمون فقط بالجانب المادي، و مثل هذه النتائج هي بمثابة تأكيد على طبيعة و نفسية الفرد الجزائري التواق إلى المساواة و العدالة و إلى سماع كلمة شكر و ثناء أو تشجيع، و بالتالي فإن القليل من الاحترام للعامل يعني تفاني في العمل، زيادة في الإنتاج و تحسين في مستوى الكفاءة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وقد أجمع المبحوثين أن اهتمام الإدارة بانشغالاتهم المهنية أمر مشجع و دافع لتجويد إنتاجيتهم، ففي نظر المبحوثين الذين بلغت نسبة إجاباتهم 87.03 % أن اهتمام الإدارة بشكاويهم و حملها محل الجد و عدم إهمالها و الرد عليها يشجعهم على مضاعفة المجهود و تكريس قدراتهم و مهاراتهم لتجويد الإنتاج، و تدور أغلب اهتمامات العمال حول تحسين الظروف المادية من تهوية، حرارة، إضاءة، ... و كذلك الظروف الاجتماعية مثل الأجور، العلاوات ، .. في حين أن نسبة 14.81 % من المبحوثين من لا يهتم لأمر اهتمام الغدارة و السبب يعود إلى رضاه عن الغدارة و نظام العمل و صيرورته، في حين أكدت نسبة 5.55 % أن تحسين المتوج لا يتعلق باهتمام الغدارة بانشغالاتهم بقدر ما يعتمد على قدرات العامل المعرفية و مهاراته وما توفره الإدارة من تجهيزات.

و ما يمكن قوله في هذا الإطار أن على إدارة المؤسسة أن لا تجعل العمال يشعرون بأنهم مهضومي الحقوق و أن كل الامتيازات تؤول إلى أصحاب القرار، كما أن وعي العامل بخطر و عواقب تعطل آلات الإنتاج أمر هام جدا و له أثر كبير على نفسية العامل، و في هذا السياق فقد أكدت نسبة 74.07 % من إجابات المبحوثين عن هذا الأثر. كما أن التعطل المستمر للآلات يؤثر بشكل سلبي على مردودية العامل و على نفسيته، فذلك يؤدي بالعامل إلى الشعور بالفشل في أداء عمله، فتتراجع قدرته الإنتاجية، كما أن تعرض العامل لتعطل الآلة التي يعمل عليها يقلل من عطائه، حيث يصبح أقل حماسه واندفاعا للعمل و لا يهتمه شأن المؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي به إلى ترك المؤسسة.

و على الإدارة في هذا الإطار إدراك عواقب تعطل آلات الإنتاج على العامل و على الإنتاج فلا بد لها من إجراء حملات تحسيسية توعوية لتجنب قدر المستطاع حوادث تعطل آلات العمل، و بذلك تكون قد حافظت على سلامة عمالها بالدرجة الأهم و سلامة عتادها، الأمر الذي يحقق معه تحسين المردودية و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما أن ارتباط علاوة المتوج الفردي أو الجماعي بالإنتاج يجعل العامل ينزعج عند تعطل الآلة التي يعمل عليها، فلا بد في هذا الساق من الوصول إلى حد معين من الإنتاج حتى يحصل العامل على علاوة، ولهذا فإن أي تعطل للآلة قد يعرقل العامل في الوصول للحد المعين من الإنتاج وبالتالي حرمانه من الحصول على علاوة.

و عند التحدث عن علاقة المشرف بالعمال، فقد أجمع ما نسبته 72.22 % من العمال المستجوبين على أهمية عدم المفاضلة بين الزملاء في العمل، فلا بد أن يشترك العمال في نفس الظروف و نفس المعاملة ، الأمر الذي يمكنهم من خلق جماعات عمل متضامنة و متماسكة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة في حين أن نسبته 16.66 % عن عدم اكتراثها

لأمر المساواة بين العمال و يعود السبب في ذلك إلى أن هؤلاء العمال لا يتمتعون لجماعات عمل فهم حديثوا الانضمام لهذه المؤسسة.

كما أن لرضا العامل عن نظام العمل أثر كبير على مستوى الإنتاج.

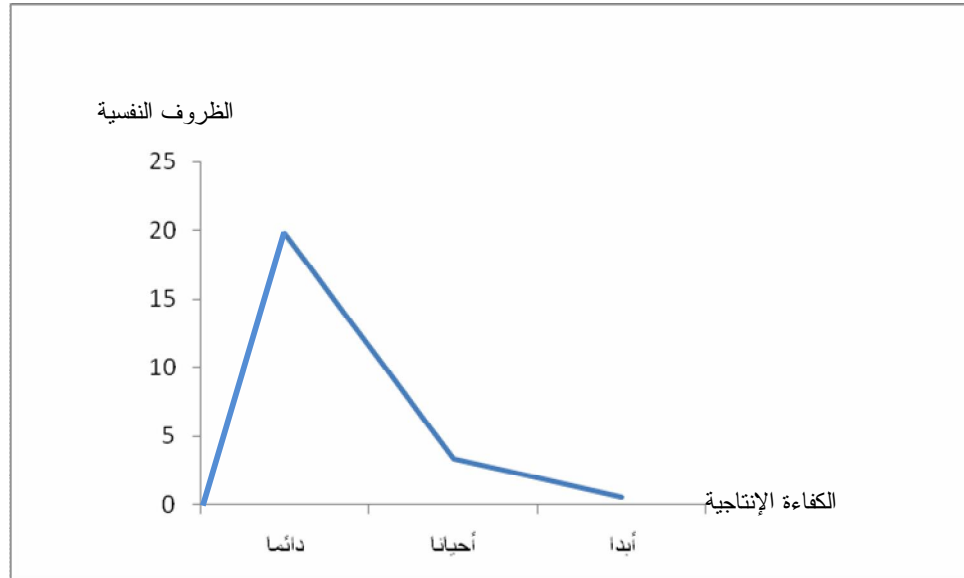
فقد اتفق أغلب المبحوثين و بنسبته تقدر بـ: 72.22 % أن لتدخل النقابة في تعيين أو تغيير المشرفين و في عملية الترقية أثر واضح على رضاهم الوظيفي، كما أن النقابة حسب حسب رأيهم تؤثر على قرارات الإدارة و تعرقل السير الحسن لنظام المؤسسة، و تخل بوظيفة الإشراف، و بالتالي فالنقابة تحولت بذلك إلى هيئة غريبة عن المؤسسة في الوقت الذي كان يتوجب عليها القيام بمهامها الرئيسية التي أنشأت من أجلها لتحسين ظروف العمل و زيادة الأجور فكل هذا - بحسب رأيهم - من شأنه أن يؤثر على الروح المعنوية للعمال و بالتالي على كفاءتهم الإنتاجية في حين أكدت نسبة 44.44 % أن رضا العامل عن الإدارة و نظام العمل لا يكفي لتحسين المردودية.

و هناك أيضا عامل المراقبة من قبل المشرف على العمل و في هذا السياق فقد اجمع المبحوثون بنسبة 48.14 % من أن مراقبة المشرف لهم لا تشكل عائقا أو حاجزا بالنسبة لهم، فهم يتفهمون طبيعة هذا النوع من الإجراء و أنه يدخل ضمن واجبات المشرف المهنية دون اللجوء إلى أسلوب الضغط عليهم، في حين أكدت نسبة 25.77 % أن مراقبة المشرف لهم تعتبر بمثابة حافز لهم لمضاعفة المجهود و تحسين نوعية المنتج.

و عموما و استنادا لما تقدم و مقارنته بالمتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين 1.96 و 2.88 و الانحرافات المعيارية التي تراوحت ما بين 0.02 و 0.35 و هي انحرافات طفيفة و هذا ما يؤكد ضعف الاختلاف و قوة الإنفاق الأمر الذي يؤكد أيضا صدق الفرضية القائلة: " توجد علاقة بين الظروف النفسية و الكفاءة الإنتاجية للعامل".

العرض البياني:

I - الفرضية الأولى:



رقم (13): منحنى بياني يمثل علاقة الظروف النفسية بالكفاءة الإنتاجية للعامل

يتضح من الشكل المبين أعلاه أن غالبية العمال المبحوثين والتي بلغت نسبها 19.77% قدر تحقيق المؤسسة لإنتاجية عالية ورفع من مستوى كفاءة إنتاجية عمالها بالعوامل أو الظروف النفسية التي يعمل في ظلها الأفراد خاصة ما يتعلق بعلاقة المشرف بمرؤوسيه، أسلوب المعاملة مع العمال، التشجيعات والاهتمام بالإشغالات المهنية... الخ في عين نجد إن نسبة 3.37% من الأفراد المبحوثين من لا يابتهون لأمر الظروف النفسية، والسبب يعود إلى عدم مكوئهم مدة طويلة بالمؤسسة فهم لا تتأثرون بمعاملة الرئيس غيرها من التصرفات، في حين نجد أن نسبة ضئيلة من العمال من نفي وجود هذه العلاقة وإن الكفاءة الإنتاجية تتأثر بعوامل أخرى غير نفسية.

جدول رقم (14) يبين علاقة الظروف الفيزيائية بالكفاءة الانتاجية للعامل

ك ²	ع	س	أبدا			أحيانا			دائما			العبارة
			%	ت	تخس	%	ت	تخس	%	ت	تخس	
62.0 5	0.33	2.81	1.8 5	01	01	14.8 1	08	16	83.3 3	45	135	1 توفير خدمات اجتماعية يحفز العامل على زيادة الانتاج
52.7 2	0.30	2.74	5.5 5	03	03	14.8 1	08	16	79.6 2	43	129	2 توفير وسائل الأمن من اخطار العمل يدفع العامل لرفع الانتاج
48.4 3	0.28	2.70	7.4	04	04	14.8 1	08	16	77.7 7	42	126	3 توفير وسائل نقل بين المسلك ومكان العمل ساعد على الاداء الجيد
26.3 1	0.22	2.55	9.2 5	05	05	25.9 2	14	28	64.8 1	35	105	4 ملائمة ظروف الحرارة، التهوية الاضاءة يؤثر ايجابا على اداء العامل
24.1	0.21	2.53	9.2 5	05	05	27.7 7	15	30	62.9 6	34	102	5 حادثة الآلات ساهم في تجويد المنتج
19	0.18	2.44	5.5 5	03	03	44.4 4	24	48	50	27	81	6 تعرض العامل لحادث عمل تقلل من انتاجيته
	0.25	2.63										

مستوى الدلالة	0.05	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية
---------------	------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

علاقة الظروف الفيزيائية بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

بقراءة نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالعوامل أو الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها العامل تبين لنا بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تمثل أحد العوامل و أهمها التي تؤثر على أدائهم، فقد أجمع ما نسبته 83.33 % من المبحوثين أن الخدمات الصحية: الإطعام، النقل... الخ عوامل تزيد في درجة رضاهم عن العمل و نرفع من مستوى أدائهم و بالتالي تحفيزهم على رفع و تحسين مستوى كفاءتهم في حين عبرت نسبة 14.81 % من العمال المبحوثين عن عدم اهتمامهم بالخدمات المتوفرة في المؤسسة نظرا لعدم حاجتهم إليها، فظروفهم الاجتماعية و الصحية جيدة، و كما أن مقر سكنهم قريب من مقر عملهم، الأمر الذي لا يحوجهم لهذا النوع من الخدمات، في حين أكدت نسبة 1.85 % (عامل واحد) عن عدم اهتمامه المطلق للخدمات الاجتماعية، كون هذا العمل يسكن بالمحاذاة من مقر المؤسسة، فالمنزل بالنسبة له بمثابة مقر لكل أنواع الخدمات التي يمكن أن تتوفر و هو في غنى عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

و لا يسعنا القول في هذا الصدد إلا أن الخدمات الاجتماعية مهما كان نوعها و مهما كانت طبيعة ظروف العمل تعد عامل مهم و أساسي لتحسين الإنتاج و دفعه قدما.

بالنسبة لتوفر الأمن فقد أكدت فئة كبيرة من العمال بنسبة 79.62 % على أهمية توفر الأمن الصناعي، فقد أكدت فئة كبيرة من العمال بنسبة 79.62 % على أهمية توفر الأمن الصناعي، إذ يمكنهم من العمل في جو من الاستقرار النفسي و الابتعاد عن الانفعالات كالتوتر و الخوف إضافة إلى الشعور بالطمأنينة و الارتياح أثناء العمل، كما

أن توفر الأمن الصناعي يسمح للعامل بإظهار قدراته الأمر الذي يجعله أكثر عطاء و إتقانا لعمله، هذا و حسب رأي المبحوثين - فإن تعزيز العمال و تزويدهم بالوسائل الوقائية و وجود توجيهات كتابية و ملصقات تحذيرية و لوائح داخل ورشات العمل له دور إيجابي بالنسبة لهم؛ فهو أمر يؤدي بهم إلى العمل بجد و إتقان للحصول على منتج ذو جودة و كفاءة عاليتين - أما بقية العمال و الذين بلغت نسبتهم 14.81 % فلا يعتمدون كثيرا على وسائل الوقاية و الأمن نظرا لطبيعة عملهم المتمثلة في نقل البضائع، فمدة مكوثهم في المؤسسة قصيرة، و لا يحتاجون كثيرا لوسائل الوقاية و الأمن.

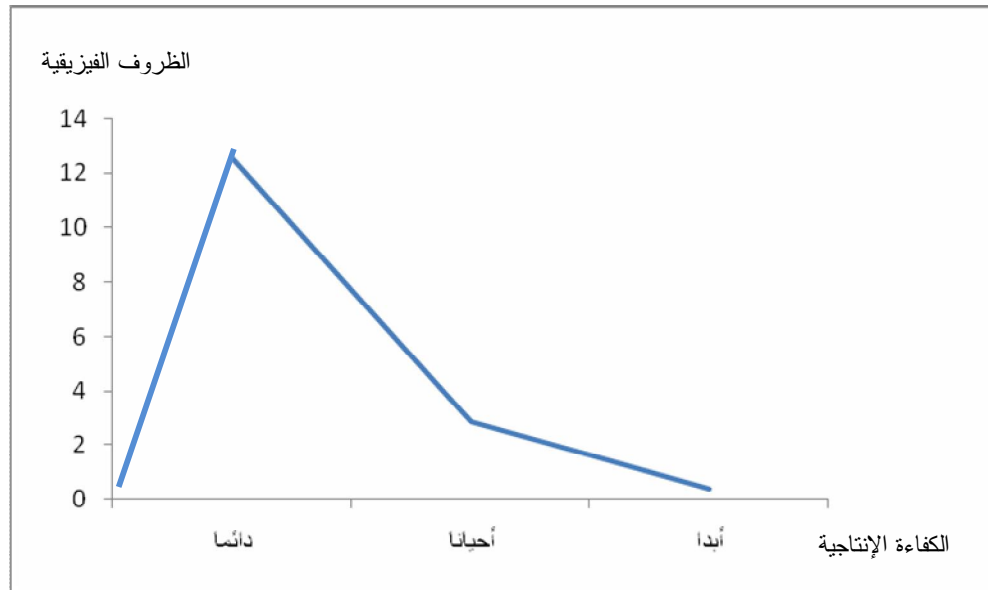
و بخصوص توفير وسائل نقل بين المنزل و مكان العمل؛ فقد أكدت ما نسبته 62.95 % من المبحوثين على أهمية توفر وسائل نقل العمال، و السبب يعود إلى أغلب هؤلاء العمال يسكنون خارج المدينة لذلك نجدهم يجدون صعوبة في التنقل بين مكان العمل و المسكن، فتوفر وسائل النقل حسب رأي هؤلاء ينفي وجود ظاهرة التأخر و الغياب عن العمل.

في حين نجد أن ما نسبته 14.81 % من لا يهتمون كثيرا لأمر توفر وسائل نقل العمال و السبب يكمن في امتلاكهم لوسائل نقل (سيارات، دراجات نارية،.....) التي تسهل عليهم عملية التنقل.

و فيما يتعلق بظروف الحرارة، التهوية، الإضاءة فإن لها أثر كبير على نفسيتهم، لا سيما المصابين بالأمراض المزمنة كالربو، التهاب الرئتين، التهاب المفاصل (التي تتأثر بهذه الظروف) فارتفاع درجة الحرارة و الرطوبة داخل ورشات العمل و نقص التهوية و تطاير الغبار تؤثر سلبا على نفسية العامل و على دافعيتهم إذ تجعلهم يقبلون على العمل في حالة نفسية غير سوية، فهم يعملون في جو تتعدم فيه شروط الراحة و السلامة، الأمر الذي يزيد من حده قلقهم و توترهم، و هذا ما يؤثر كثيرا على مستوى أدائهم فأغلبهم يعمل خارج ورشات الإنتاج.

و بالنسبة لنوعية الآلات فقد أجمع أغلب المبحوثين و بنسبة 62.96 % أن حداثتها تساهم في تجويد المنتج، حيث أن الآلات الحديثة و المتطورة تتوفر على تقنيات و إمكانيات تفنن إليها نظيرتها القديمة، و هذا أمر يساعدهم على إتقان عملهم و تجويد المنتج بحيث يقترب أو يطابق مواصفات الجودة العالمية و هذا كله حسب رأي العمال بفضل التقنيات الحديثة التي تتوفر في الآلات ، في حين أكدت نسبة 27.77 % على أن جودة المنتج لا تعتمد على الآلات الحديثة و ما تتميز به من تقنيات بقدر ما تعتمد على القدرات العقلية و المعرفية للفرد العامل في حين نفت نسبة 9.25 % من العمال هذا الأمر و السبب يعود لنقص أو انعدام الخبرة في هذا المجال كما أن أغلب هؤلاء العمال يعملون خارج و رشات العمل (أي بعيدا عن الآلات).

II - الفرضية الثانية:



رقم (15): منحنى بياني يمثل علاقة الظروف الفيزيائية بالكفاءة الإنتاجية للعامل

يتبن لنا من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من أعضاء عينة البحث من أدلوا بأن الظروف الفيزيائية تعد من العوامل الرئيسية لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العامل وقد بلغت النسبة 12.55% في حين عبرت نسبة 2.85% من إجابات المبحوثين على عدم اعتمادها بشكل كبير على الظروف المادية أو الفيزيائية من خدمات اجتماعية، وسائل الأمن الصناعي، ظروف الحرارة، الهوية... الخ ويعود السبب في ذلك دائما إلى طبيعته وظيفة هذه الفئة من المبحوثين، والتي تتعلق بنقل البضائع، تخزينها، توزيعها.... الخ في حين نجد نسبة ضئيلة تعاد تكون منعدمة بلغت 0.33% من إجابات المبحوثين نفت وجود هذه العلاقة، والأمر يتعلق هنا بذوي الأقدمية المعتبرة والذين هم في نهاية حياتهم المهنية.

جدول رقم (16) يبين علاقة الظروف التنظيمية بالكفاءة الإنتاجية للعامل

ك ²	ع	س	أداء			أحداً			دائماً			العبارة
			%	ت	ث	%	ث	ث	%	ث	ث	
80.32	0.36	2.89	1.85	01	01	7.40	08	04	90.74	147	49	1 طريقة التوظيف القانونية تشجع العامل على تحسين أدائه
55.44	0.33	2.80	0	0	0	20.37	22	11	79.62	129	43	2 توزيع الاختصاصات والمهام بطريقة عادلة له أثر إيجابي على مستوى الانتاج
53.44	0.31	2.76	3.70	02	02	16.66	18	09	79.62	129	43	3 خضوع العامل لتدريب على اساسيات التشغيل السليمة للآلات يرفع من انتاجيته
48.43	0.29	2.70	7.4	04	04	14.81	16	08	77.77	126	42	4 استعادة العامل من دورات تكوينية تساعده على تطوير مهاراته المهنية
48.43	0.29	2.70	7.4	04	04	14.81	16	08	77.77	126	42	5 تنظيم توقيت العمل لملاءم لآداء الجيد
48.43	0.27	2.67	14.81	08	08	7.40	08	04	77.77	126	42	6 توفر المؤسسة فرص للترقية بتشجيع على تحسين أداء العامل
37.32	0.26	2.66	3.70	02	02	25.92	28	14	70.37	114	38	7 اشترك العامل في وضع برنامج الامن الصناعي للمؤسسة بتشجيع على مضاعفة المجهود
26.77	0.23	2.57	5.55	03	03	31.48	34	17	62.96	102	34	8 زيادة الاجر ترفع من معدل الانتاجية المتعاد
25.32	0.23	2.56	7.4	04	04	29.63	32	16	62.96	102	34	9 مناقشة الرئيس للعامل في اي تغير يطرأ على مستوى العمل يحفزه على تحسين الأداء
25	0.22	2.55	5.55	03	03	33.33	36	18	61.11	99	33	10 استثمار الادارة للفكر و المبادرات تشجع على تحسين المردودية لدى العامل
24.1	0.21	2.53	9.25	05	05	27.77	30	15	62.96	102	34	11 أوقات الراحة التي يستفيد منها العامل كافية لتجديد طاقته
	0.28	2.69										

مستوى الدلالة	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	دالة إحصائية	
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--

علاقة الظروف التنظيمية بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

باستقراء نتائج الجدول الخاص بالمحور الثالث يتضح لنا أن مستوى الكفاءة الإنتاجية يتأثر إلى جانب الظروف النفسية و الفيزيائية- بجملة من الظروف التنظيمية و الإدارية، و فيما يلي توضيح لبعض منها:

في البداية نتحدث عن طريقة توظيف العامل؛ و هل لعدالتها و ملائمتها علاقة بتحسين العامل لأدائه، و يتضح من قراءة معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين و بنسبة تقدر بـ: 90.74 % تؤكد على وجود هذه العلاقة ، فهم يعتقدون أن العامل إذا وُظف حسب تخصصه العلمي و حسب خبراته المهنية المتوفرة فإنه ومن دون شك يتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه، كما أن ذلك يساعدهم على زيادة ثقتهم بالإدارة و بقوانينها، و هذا ما يدي بدوره إلى مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق منتج ذو جودة عالية و الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة و الفعالية داخل المؤسسة في حين أن نسبة قليلة بلغت 7.40 % لا تؤكد على قوة هذه العلاقة و السبب يعود في ذلك إلى طبيعة عمل هذه الفئة الذي لا يتطلب خبرة و لا شهادة علمية.

و يجرنا الحديث في هذا الإطار عن أسلوب توزيع الاختصاصات و المهام من قبل الإدارة، فقد أكد ما نسبته 79.62 % على أن عدالة هذا الأسلوب و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أثر كبير على مستوى مردوديتهم؛ فعندما توزع الاختصاصات حسب متطلبات المهنة و توجد الطاقات الإنتاجية توجيهها صحيحا فإن ذلك ينعكس و بدون أي شك بالإيجاب على نفسية العمال فتزداد ثقتهم بالمؤسسة و يزداد احترامهم للسلم الإداري الموضوع؛ أما باقي المبحوثين الذين نفوا وجود هذه العلاقة و

أهميتها في تحسين الإنتاجية و الذين بلغت نسبتهم 20.37 % نظرا لعدم تطلب عملهم لاختصاص معين.

كما أن للدورات التكوينية دور بارز في تطوير مهارات و قدرات العمال، و هذا ما أكدته نسبة 77.77 % من المبحوثين و حسب رأيهم فالتكوين دور كبير في تطوير القدرات و زيادة المهارات، كما أن التكوين يجعل العمال أكثر حماسا و اندفاعا للعمل و بالتالي التحسين من مستوى الإنتاجية. أما العمال الذين لا يتطلب عملهم إجراء دورات تكوينية فلم يعطوا الأمر أهمية لعدم إدراكهم لها، و قد بلغت نسبتهم 7.40 % في حين أن نسبة 14.81 % من العمال لا يعبرون للتكوين اهتمام و الأمر يتعلق هنا بالعمال المختصين في النقل، التخزين، التوزيع....إلخ.

إن انعدام التكوين و التدريب مهما كان مستواه يعمل - و بدون شك - على انخفاض مستوى عطاء العامل، و انغلاقه على نفسه و قتل روح الإبداع لديه الأمر الذي ينعكس بالسلب على إنتاجية المؤسسة.

و بخصوص ساعات العمل المبرمجة لآداء الواجبات المهنية فنجد أن نسبة 77.77 % من يؤكدون على ارتباطها الوثيق بالأداء، و نجد أن أغلبهم يتمتعون بأقدمية تفوق عشر سنوات فهم يعملون نهارا و هذا ما يتناسب مع سنهم المتقدم عند البعض و الأوضاع الصحية عند البعض الآخر، كما نجد أن البعض من هؤلاء يفضلون العمل ليلا نظرا لاحتياجاتهم المعيشية فهم يعملون عملا آخر بالنهار لتلبية احتياجاتهم الأسرية، و حسب هؤلاء فإن ملائمة توقيت العمل يحقق بعض المنافع للعمال و بالتالي يرفع من معنوياتهم و هذا ما يؤدي بهم إلى تحسين مستوى آدائهم الوظيفي. أما باقي المبحوثين و بنسبة 7.4 % يؤكدون على عدم ارتباط نظام توقيت العمل بمستوى الأداء، و السبب في ذلك يعود إلى طبيعة عملهم الذي يجب أن يكون بالنهار مثل مراقبة دخول العمال.

و فيما يتعلق بفرض الترقية، فقد إتفق أغلب المبحوثين بنسبة تقدر بـ: 77.77 % أن ترقية العامل إلى منصب أعلى حتى و لو كان منصب قائد فريق أو فوج أمر يشعره

باهتمام الإدارة به و إدراكها لقدراته و مهاراته، الأمر الذي يزيد من درجة الشعور بالمسؤولية لدى العامل و الاستقرار في العمل، كما أكد المبحوثين على شرعية نظام الترقية و لا بد أن تتم بطرق قانونية لكي لا يتولد العداء بين العمال و المشرفون، و لا يشعر العمال بأنهم مهضومي الحقوق و كل الامتيازات تؤول إلى أصحاب العلاقات الشخصية (المحسوبية).

في حين نجد أن نسبة 14.81 % من المبحوثين لا يعطون للترقية أي اهتمام لا اعتقادهم بفساد هذا النظام (الترقية) و عدم ثقتهم به.

و عند حديثنا عن الأجر، فقد عبر أكثر من نصف المبحوثين و نسبته تقدر بـ: 62.92% عن تأييد لاجراء زيادة الأجر. فحسب رأيهم إن الأجر الذي يتقاضونه لا يعادل المجهود الذي يبذوله. الأمر الذي يشعرهم بهدر مجهوداتهم على تحقيق و إشباع الحاجات الأساسية . و هذا ما يؤدي بدوره الى تراجع معنوياتهم و التقليل من مجهوداتهم المبذولة فهم يرون أنه من الضروري الرفع من أجورهم حتى يتمكن من تغطية طلبات و احتياجات أسرهم من جهة، و تحسين و تجويد منتوجية مؤسستهم من جهة أخرى.

و استنادا لما تقدم من معطيات، و بناء على المتوسطات الحسابية الموجودة و التي انحصرت بين 2.44 % و 2.81 % و كذا الانحرافات المعيارية التي انحصرت بين 0.18 و 0.33 ، و هذا ما يدل على أن الاختلاف ضعيف و الاتفاق قوي و مؤكد. و هذا ما يدل على صدق و تحقق الفرضية القائلة: " توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية و الكفاءة الإنتاجية للعامل".

في حين أن نسبة 31.28 % من المبحوثين من يكتفون بالأجر الذي يتقاضونه و يرون أنه يغطي احتياجاتهم الأساسية، و فحجم أسرهم صغيرة و لا يتمتعون بأقدمية في العمل (حديث الخدمة في المؤسسة).

إن مثل هذه النسب تعكس الواقع المعاش للعامل الجزائري، ذلك أن إنخفاض الأجور تعتبر الصفة التي تشترك فيها كل المؤسسات، و لعل الأجر يعتبر الحافز الرئيسي لرفع و

زيادة الكفاءة و بالتالي فإن إنخفاض الأجور لا بد و أن يتوقع منه إنخفاض في مستوى الكفاءة.

كما أن مناقشة الرئيس للعامل في الأمور ذات صلة ببعض قرارات الإدارة و مشاركته لها في في إتخاذها للقرارات بمثابة حافز معنوي للعامل، و هذا ما أكدته نسبة 62.96 % من المبحوثين، فهم يعتبرون أن إشتراك الإدارة لهم في مناقشة بعض قراراتها يعبر لهم عن إهتمام الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم و إقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالتقدير و المسؤولية إتجاه عملهم ، و هذا ما يؤدي بالعامل بدوره إلى مضاعفة مجهوده المهني أما باقي المبحوثين و الذين لا يتمتعون بأقدمية في العمل فلم يؤكدوا على إدراكهم لأهمية مشاركتهم في قرارات المؤسسة و قد بلغت نسبتهم 29.63 %.

و عندما تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في إتخاذ قراراتها لا سيما المتعلقة بصيانة الآلات، فإذا أهلك الآلات و بفضل عمال الصيانة تستمر الآلة في التشغيل و بذلك لا تتوقف عملية الإنتاج. و هطا ما إتفق عليه ما نسبته 61.11 % من المبحوثين.

إن عدم اشتراك العامل في اتخاذ القرارات و مناقشة التعليمات في الحدود المتعارف عليها من دون شك سوف يشعر العامل بعدم أهميته و معاملته على انه مجرد آلة تشتغل فقط من اجل الإنتاج، و بالتالي فإن الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية لن تكون من اهتماماته.

فاستثمار الإدارة للمبادرات و الأفكار التي تتوفر لدى العمال يتوقف على مشاركة هذا الأخير و مناقشته لقرارات المؤسسة.

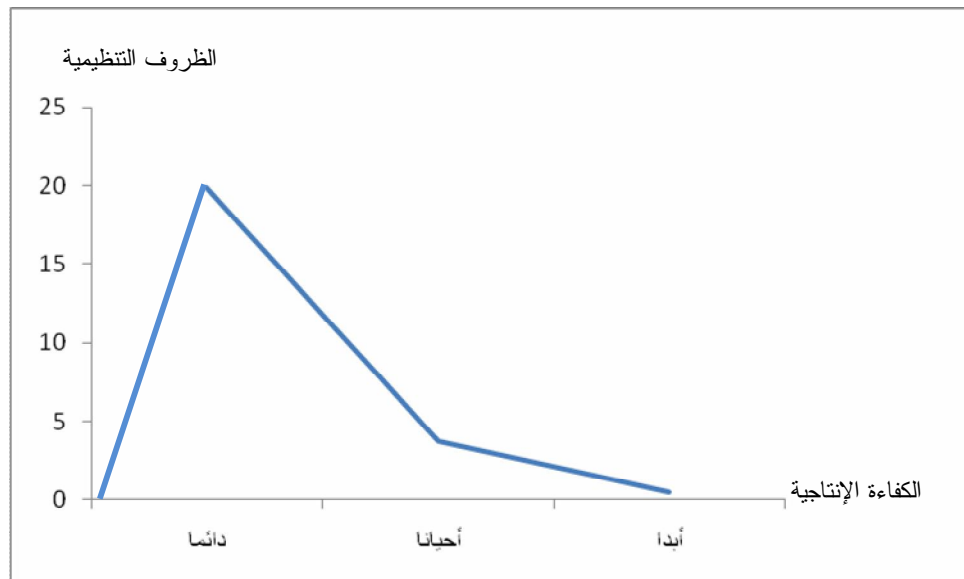
لقد أثبتت أغلب الدراسات أن الكفاءة في الأداء ترتبط بدرجة كبيرة بوضع فترات الراحة خاصة للفرد العامل، كما أثبتت أنه يمكن إنجاز أكثر من عمل في وقت معين إذا استغلت فترات الراحة بحكمة.

و بهذا الصدد فقد أجمع معظم المبحوثين أن لملائمة أوقات الراحة دور إيجابي على مستوى المردودية، و ذلك بنسبة 62.96 %، فحسب رأيهم فإن ملائمة أوقات الراحة

تساعدتهم على إستعادة نشاطهم البدني و الذهني و كذا تقوية درجة إستعدادهم النفسي للعمل، و هذا ما يرفع من معنوياتهم، الامر الذي ينعكس بالإيجاب على مردوديتهم. في حين نجد أن نسبة 27.77 % من عبروا عن عدم إهتمامهم بأوقات الراحة التي توفرها لهم المؤسسة، و السبب يعود في ذلك إلى طبيعة عملهم و التي لا تتطلب مجهودا عضليا أو فكريا كبيرا.

و بالنظر إلى ما تقدم يمكن القول أن المحور الذي يعبر عن العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية و الظروف التنظيمية للعامل قد أكد أن إرتباط هذه العلاقة و وثاقتها. و هذا ما تؤكدته المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 2.53 و 2.89 و الإنحرافات المعيارية التي إنحصرت بين 0.21 و 0.36 و هو أمر يؤكد صدق الفرضية القائلة: " توجد علاقة بين الظروف التنظيمية و مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل" كما هو موضح في الشكل الموالي.

III - الفرضية الثالثة:



رقم(17): منحنى بياني يمثل علاقة الظروف التنظيمية بالكفاءة الإنتاجية للعامل

ما نلاحظه من الشكل المبين أعلاه أن اغلب الإجابات أكدت على تأثير مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمال لطبيعة الظروف الإدارية أو التنظيمية، فحسب أي هذه الفئة أن الجانب الإداري للمؤسسة هو الذي يسير الإنتاج بكافة مراحله، وبالتالي هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بطرق التوظيف المتبعة، الخضوع لدورات في حين نجد نسبته 3.74% من لا يهتم لأمر الظروف التنظيمية للمؤسسة نظرا لقلة الوعي وضعف إدراكهم لأهمية السلك الإداري بالنسبة لأي مؤسسة.

دراسة حالة

تحليل نتائج الإستبيان:

بعد تمعننا في نتائج المقابلة التي أجريت مع إداريو المؤسسة توصلنا إلى أن المبحوثون محاطون بجملة من العوامل و الظروف أثناء عملهم و التي لها تأثير على مستوى إنتاجيتهم. في البداية نجد أن أغلب الحالات وظفت بطريقة غير قانونية ، و قد اعتمدت في ذلك على علاقاتها الشخصية (المحسوبية). و هذا ما ينعكس سلبا على درجة ثقافتها بإدارة المؤسسة و بشرعيته و عدالة تطبيقها للقوانين، الأمر الذي ينعكس بالسلب على مردوديتها، كون أغلب الحالات لم توظف حسب خبراتها و قدراتها المهنية و المعرفية. كما أن الحالات كانت تتلقى توجيهات و تعليمات حول أي تغيير يطرأ، و هذا ما ساعدها و بشكل كبير على الانضباط و الجدية في العمل و المثابرة من أجل تجويد المنتج و تميزه.

و فيما يتعلق بالدورات التكوينية، فقد عبرت جل الحالات عن استفادتها من تربية و دورات تكوينية، و ذلك نظرا لطبيعة عملها الذي يتطلب إجراء دورات تكوينية و بشكل دوري (صيانة الآلات) لا سيما و أن المؤسسة أدخلت آلات حديثة و هذا - حسب الحالة - أمر ينمي روح الإبداع و الابتكار و الذي يساهم بدوره في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة. و ذلك بالتمكن من التحكم في الآلات الحديثة و التي لم تكن الحالات لنتمكن من ذلك لولا الاستفادة من هذه التربصات.

و عند حديثنا عن الخدمات الاجتماعية، فقد عبرت أغلب المبحوثين عن تضرهم من نوعية الخدمات المقدمة لا سيما ما يتعلق بالصحة و النقل، فهم يعانون من مرض التهاب المفاصل و الربو، فأوضاعها الصحية المتدهورة تؤثر سلباً على إنتاجيتهم، و المؤسسة حسب رأيهم الحالة لا تأخذ الوضع الصحي للعامل بالحسبان ، كما أن عدم توفر وسائل النقل بين المسكن و مكان العمل أمر يؤدي بهم إلى التأخر أو التغيب عن العمل، و هذا ما يقلل من حرصهم الحالة عن تحقيق أهداف المؤسسة.

و فيما يتعلق بمراقبة المشرف للعامل، فقد أكد المبحوثون أنهم يخضعون للمراقبة و لكن ليست بالشكل الحاد و الشديد أو المزعج و إنما في حدود واجبات المشرف المهنية . و هذا لا يشكل أي عائق لتحسين إنتاجيتهم ، فهم يتفهمون طبيعة هذا الإجراء (المراقبة) و يعتبرونهم بمثابة حافز لتجويد الإنتاج و مضاعفته.

و قد جرننا الحديث عن ذلك عن تشجيع المشرف للعامل، فقد أكدوا أن تشجيع المشرف لهم دفع بهم إلى المشاركة بأفكارهم و مبادراتهم لا سيما فيما يتعلق بتعطيل الآلات - فقد ساهمت أفكارهم في تصليح العديد من الآلات و كذا التقليل من تكاليف المؤسسة و كذا في إهلاك الآلات من خلال عمليات الصيانة.

غالبية الحالات عبرت عن حسرتها و تضرها الكبير من نظام الترقية السائد في المؤسسة، فهو لا يتم بناء على الكفاءة أو الشهادة العلمية أو الأقدمية أو الاستحقاق... الخ و إنما بناء على العلاقات الشخصية و المحسوبية و غيرها من الطرق غير الشرعية و هذا ما يؤكد - حسب رأيهم ١ - العدا بين العمال و يخلق نوع من الهوة بينهم و بين المسيرين فالحالات تشعر أنها مهضومة الحقوق و كل الامتيازات تؤول إلى أصحاب القرار. كما عبرت الحالات على نفس الرأي حول النقابة (التضر و الحسرة) - فحسب رأيهم - النقابة لا تدافع على حقوق العمال و لا عن مصالحهم و أن النقابة لا تلعب دورها في التخفيف من حدة التوترات التي يمكن ان تنشأ بين العمال و كذا مساعدتهم على

المطالبة بحقوقهم، كما أنها لا تساعد على رفع فاعلية العمال في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

و فيما يتعلق بظروف العمل التي يعمل في ظلها العمال — فنظرا لسنها المتقدم و نظرا لأوضاعها الصحية فإن بعض من هذه الظروف لا تساعد على تجويد إنتاجيتها ، فالعمال يعملون داخل ورشة إنتاج فالحرارة في فصل الصيف تكون مرتفعة، وكذا معدل الطلب على المنتج يرتفع في هذا الفصل، و بالتالي يجدون صعوبة في مضاعفة المجهود بسبب الحرارة المرتفعة، الأمر الذي يتوجب على المؤسسة توفير مكيفات هوائية داخل ورشات الإنتاج.

عبر جل المبحوثين عن رضاهم عن توقيت العمل ، فهم يعملون نهارا و هو توقيت ملائم لهم نظرا لتقدمهم في السن و تدهور أوضاعهم الصحية و بالمقابل فحسب رأيهم فإن أوقات الراحة التي يستفيدون منها مناسبة لاسيما في فصل الصيف حين يرتفع معدل الطلب على المنتج، الأمر الذي يتطلب منهم التخلي عن أوقات الراحة للتمكن من تغطية الطلب.

و بخصوص برنامج إرشادات الأمن الصناعي فقد عبروا على استقائهم من حملات تحسيسية توعوية خاصة بحوادث العمل، و هذا ما يزيد من دافعيتهم ، حيث يعملون في جو ملئ بالنشاط و الأمن و الاستقرار.

كما أن الحالات تعي خطورة حوادث العمل، و توافق على ضرورة وضع اللافتات و الملصقات في كل مكان لتوجيه العامل و مساعدته على القيام بواجباته و كذا لتجنب الإصابة بحوادث العمل.

كما توافق اغلب الحالات على ضرورة تدريب العمال على وسائل الوقاية من حوادث العمل و كذا على أساسيات التشغيل السليمة للآلات، فكلما عملت المؤسسة على التقليل من حوادث العمل كلما شعرت بالارتياح و الرضا و الأمان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة ثقة العامل بالمؤسسة و بقدراتهم و بالتالي تجويد مستوى الأداء المهني.

و ما يمكن قوله في ختام تحليل هذه الحالات أن العامل عندما يشعر بالأمان و الاستقرار في العمل و الإحساس بنوع من الحرية و الاستقلالية، فإن ذلك يحفزّه على نوع من العطاء في العمل إلا أن ارتفاع مستوى الكفاءة و الإنتاجية في المؤسسة تدل على توفير شروط الطمأنينة و الرضا لدى الأفراد و ارتفاع روحهم المعنوية ، فلظروف العمل دور هام و أساسي في المساهمة في زرع الاستقرار و الأمان و الرضا لدى العامل ، فيعتبر المؤسسة بمثابة بيته الثاني و أن ما تحققه من تحسين و نمو قي إنتاجيتها يسعدهم.

ملخص الدراسة

هذه الدراسة ترمي إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين الروح المعنوية التي يعمل العامل تحت ظلها و مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة، و كذا الوقوف على وضعية العامل الجزائري و الظروف التي يعمل تحت ظلها، و ذلك باتخاذ مؤسسة المشروبات الغازية بطولقة نموذجا ، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على أداتي الاستبيان الذي طبق على عدد من عمال المؤسسة المذكورة ،إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت على عدد من مسؤولي و إداريي المؤسسة، دون أن ننسى السجلات و الوثائق ذات الصلة بالموضوع.

وقد توصلنا في ختام هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- ❖ إن مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة يتأثر و بشكل كبير بجملة من العوامل و الظروف و التي يمكن حصرها في ثلاثة أصناف و هي الظروف التنظيمية ، النفسية، و كذا الفيزيائية،فهذه الأخيرة دور هام وأساسي في المساهمة في الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة.
- ❖ هناك العديد من الظروف النفسية و التنظيمية التي يفتقر إليها العامل داخل المؤسسة ، و الأمر يتعلق هنا بانخفاض الأجور الذي يعد في نظر العامل الحافز الرئيسي ،و كذا عدم إشراك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و عدم استثمار أفكاره و مبادراته، كما أن النتائج أكدت تذمر العمال من نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة لاسيما فيما يتعلق بالصحة و النقل و هذا ما يؤثر سلبا على مستوى كفاءتهم.